

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

| Тема работы                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление уровнем удовлетворенности трудом персонала ООО<br>"Счастье Есть" на основе зарубежного опыта |

УДК 005.962.131:331.101.31

Студент

| Группа | ФИО               | Подпись | Дата |
|--------|-------------------|---------|------|
| 14A2A  | А. А. Феоктистова |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|---------------------------|---------|------|
| доцент    | Н. В. Серкова | к.пс.н.                   |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------|---------------------------|---------|------|
| ассистент | Е. А. Грахова |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО         | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------|---------------------------|---------|------|
| ИП            | С. В. Хачин | к.т.н.                    |         |      |

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП**  
**НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**БАКАЛАВР (38.03.02)**

| <b>Код<br/>результата</b>                  | <b>Результат обучения<br/>(выпускник должен быть готов)</b>                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i><b>Профессиональные компетенции</b></i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Р1                                         | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов |
| Р2                                         | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности                                                                                                                                                                                            |
| Р3                                         | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности                                                                                                                                                                                              |
| Р4                                         | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                      |
| Р5                                         | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций                                                         |
| Р6                                         | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных                                                        |

| Код<br>результата                   | Результат обучения<br>(выпускник должен быть готов)                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Профессиональные компетенции</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.                                                                                                           |
| P7                                  | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия                                                                                                            |
| P8                                  | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти |
| <b>Общекультурные компетенции</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| p9                                  | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.                                                                                                                                                               |
| P10                                 | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.                                                                                                                                   |
| P11                                 | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.                                                                                                              |

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИП ИСГТ  
С.В. Хачин

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

|                                          |
|------------------------------------------|
| <b>Выпускной квалификационной работы</b> |
|------------------------------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО                                 |
|--------|-------------------------------------|
| 14A2A  | Феоктистова Анастасия Александровна |

Тема работы:

|                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управление уровнем удовлетворенности трудом персонала «Счастье есть» на основе зарубежного опыта |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| Утверждена приказом директора ИСГТ | 21.04.16 г. №3108/с |
|------------------------------------|---------------------|

|                                          |               |
|------------------------------------------|---------------|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 15.06.2016 г. |
|------------------------------------------|---------------|

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

|                                                                               |                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b>                                               | <i>Публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал</i>                                                 |
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> | 1. Теоретические основы управления удовлетворенностью трудом персонала<br>2. Особенности управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом |

|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                              | <p>3. Особенности управления удовлетворенностью трудом персонала в компании ООО «Счастье Есть»</p> <p>4. Разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в ООО «Счастье Есть» на основе зарубежного опыта.</p> |
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Раздел</b>                                                                | <b>Консультант</b>                                                                                                                                                                                                                             |
| Социальная ответственность                                                   | Грахова Е. А.                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                            |                      |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b> | <i>02.02.2016 г.</i> |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|

**Задание выдал руководитель**

| <b>Должность</b> | <b>ФИО</b>   | <b>Ученая степень, звание</b> | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|------------------|--------------|-------------------------------|----------------|-------------|
| Доцент           | Серкова Н.В. | к.пс.н                        |                | 02.02.2016  |

**Задание принял к исполнению студент:**

| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>        | <b>Подпись</b> | <b>Дата</b> |
|---------------|-------------------|----------------|-------------|
| 14A2A         | Феоктистова А. А. |                | 03.02.2016  |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа - 80 страниц, 1 рисунок, 6 таблиц, 1 диаграмма, 4 гистограммы, 33 источника литературы, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, удовлетворенность трудом, мотивация персонала, производительность труда, условия труда.

Объектом исследования является управление уровнем удовлетворенности трудом персонала.

Предметом исследования является удовлетворенность трудом персонала томской торговой сети ООО «Счастье Есть».

Цель работы – совершенствование системы управления уровнем удовлетворенности трудом в компании ООО «Счастье Есть» на основе международного опыта.

Актуальность работы определяется важностью управления уровнем удовлетворенности трудом персонала, как одного из важнейших ресурсов для повышения эффективности деятельности организации.

В процессе исследования проводились: анкетирование сотрудников компании ООО «Счастье Есть», исследование методов стимулирования и мотивации персонала.

Теоретическая и практическая значимость работы: в полном исследовании управления удовлетворенностью трудом, методов стимулирования и мотивации персонала, разработанными в ходе работы рекомендациями могут воспользоваться многие российские компании, для повышения уровня удовлетворенности персонала трудом.

Область применения: управление персоналом.

## **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Удовлетворенность трудом: это оценочное отношение человека или группы людей к собственной трудовой деятельности, различным ее аспектам, ключевой показатель адаптации работника на данном предприятии, в данной трудовой организации.

Лояльность коллектива: это готовность сотрудников компании принимать условия труда, установленные данной организацией.

Мотив: это внутренняя движущая сила, которая направлена на благополучное выполнение всех поставленных перед человеком задач и целей.

Стимул: это внешний побудитель, направленный на активизацию процессов деятельности сотрудника.

Мотивация: процесс инициирования и поддержки каких-либо обусловленных стимулов и интересов у сотрудников в организации, которые заставляют их активно трудиться с определенными целями.

## Оглавление

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                   | 9  |
| Глава 1. Теоретические основы управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом .....  | 13 |
| 1.1 Понятие и сущность удовлетворенности трудом .....                                           | 13 |
| 1.2 Инструменты и методы управления удовлетворенностью трудом .....                             | 23 |
| 1.3 Особенности управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом.....                 | 30 |
| Глава 2. Удовлетворенность трудом персонала компании ООО «Счастье Есть» .....                   | 41 |
| 2.1 Деятельность и характеристика ООО «Счастье Есть» .....                                      | 41 |
| 2.2 Особенности управления удовлетворенностью трудом персонала компании ООО «Счастье Есть»..... | 47 |
| 2.3 Разработка рекомендаций по повышению уровня удовлетворенности трудом.....                   | 55 |
| Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ООО «Счастье Есть» .....                      | 65 |
| 3.1 Социальная политика компании ООО «Счастье Есть» .....                                       | 65 |
| 3.1.1 Внутренняя социальная политика предприятия .....                                          | 65 |
| 3.1.2 Внешняя социальная политика предприятия.....                                              | 68 |
| 3.2 Стейкхолдереры ООО «Счастье Есть» и программы КСО .....                                     | 70 |
| 3.3 Определение затрат на программы КСО .....                                                   | 72 |
| Заключение .....                                                                                | 75 |
| Список публикаций студента.....                                                                 | 79 |
| Список использованных источников и литературы .....                                             | 80 |
| Приложение А .....                                                                              | 83 |
| Приложение Б .....                                                                              | 88 |

## **Введение**

Актуальность темы исследования определяется важностью управления уровнем удовлетворенности трудом, как одного из важнейших ресурсов для повышения эффективности деятельности организации. Эффективность деятельности организации напрямую зависит от того, насколько персонал заинтересован в эффективном выполнении своей работы, то есть насколько он удовлетворен трудом в организации.

Удовлетворенность трудом является сложным феноменом, влияющим на эффективность трудовой деятельности любого сотрудника организации, будь то директор или уборщица. Удовлетворенность трудом является одним из показателей социально-психологического климата в коллективе организации, а также, существенной базой формирования и реализации позитивной психологической атмосферы в трудовом коллективе, и одновременно с этим, следствием устоявшихся положительных взаимоотношений между персоналом в организации.

Обращение к теме удовлетворенности трудом всегда занимало центральное место в психологии труда и организационной психологии. С этим связывалось, прежде всего, исследование уровня мотивации сотрудника, его установок по отношению к выполняемой деятельности. [23]

В динамично развивающихся условиях современного мира персонал является самым главным активом организации, который обеспечивает не только конкурентоспособность, но также и устойчивое развитие организации в целом. Понимание и удовлетворение текущих и будущих потребностей персонала является одним из важнейших факторов, которые влияют как на долгосрочный успех организации, так и на ее процветание.

Измерение уровня удовлетворенности трудом позволяет определить структуру мотивации персонала организации, социально-психологический климат внутри коллектива, отношения между сотрудниками и руководством, а

также даёт возможность для прогнозирования стабильности кадрового состава и лояльности всего персонала по отношению к организации.

Понимание уровня удовлетворенности трудом способствует принятию руководством эффективных решений в области кадровой политики. В настоящее время управление уровнем удовлетворенности трудом рассматривают в качестве значительного ресурса, с которым нужно не только всерьез считаться в контексте своеобразия внешних, внутренних факторов и организационной культуры, но также и принимать во внимание для повышения качества и эффективности деятельности. [9]

Основной проблемой, решение которой лежит в основе управления уровнем удовлетворенности трудом, является недостаточное акцентирование внимания на стимулировании персонала, его вовлечении в деятельность организации.

Для решения данной проблемы можно воспользоваться изучением положительного опыта управления уровнем удовлетворенности трудом за рубежом и применении его в адаптированном варианте в российской практике. Вопросы отношения к удовлетворенности трудом и труду в целом, в последние несколько лет стали объектом исследования ученых многих стран, это связано с резко возросшим влиянием и ролью человеческого фактора в эффективной деятельности организации.

Управления удовлетворенностью трудом уже довольно давно притягивает пристальное внимание многих ученых, как в нашей стране, так и за рубежом. Следует заметить, что историческое первенство в изучении проблемы удовлетворенности трудом и факторов, которые определяют её уровень, принадлежит зарубежным ученым и философам.

Огромный вклад в изучение удовлетворенности трудом, отношения к труду и его мотивации внесли такие ученые, как: А. Файоль, Ф. Тейлор, Г. Форд, Э. Мейо, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Грегор Д. Мак-Клелланд, Ф. Херцберг, Л. Портер, В. Врум, Р. Хьюзман, Э. Лоутер, Дж. Хатфилд, Б.Ф. Скиннер, У.Э. Деминг. Они создали самые разнообразные теории и модели

удовлетворенности трудом и мотивации, а также выработали практические рекомендации по использованию своих теорий.

Следует отметить, что теоретическая и методологическая база в сфере управления удовлетворенностью трудом в России развита не так хорошо, как за рубежом. И хотя отечественные ученые приступили к изучению проблем удовлетворенности трудом относительно недавно, ими были получены важные результаты, в частности была раскрыта структура и иерархия мотивов трудовой деятельности работников промышленных предприятий, сельского хозяйства и др. Но к сожалению, уровень этих исследований и практическое применение их результатов зачастую не отвечают современным требованиям в области изучения удовлетворенности трудом.

Большинство российских ученых рассматривают удовлетворенность трудом как социально-психологическую или психологическую категорию. В основном в исследованиях, посвященных проблемам отношения к труду, удовлетворенности трудом и текучести кадров, удовлетворенность трудом рассматривается как философская категория (А. Э. Левин, А. К. Мещеркин, К. Р. Хаава, Г. П. Бессокирная).

**Целью данной работы** совершенствование системы управления уровнем удовлетворенности трудом в компании ООО «Счастье Есть» на основе международного опыта.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд **задач**, таких как:

- Проанализировать теоретические основы управления удовлетворенностью трудом.
- Проанализировать особенности управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом.
- Исследовать особенности управления удовлетворенностью трудом персонала в компании ООО «Счастье Есть».
- Разработать рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в ООО «Счастье Есть» на основе зарубежного опыта.

В качестве **предмета исследования** выступает удовлетворенность трудом персонала томской торговой сети ООО «Счастье Есть».

**Объектом исследования** является управление уровнем удовлетворенности трудом персонала.

**Практическая новизна** выражена в следующих результатах исследования:

- Выявлены основные особенности управления уровнем удовлетворенности трудом в России и зарубежных странах;
- Разработаны рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в ООО «Счастье Есть» на основе зарубежного опыта.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что результаты исследования в виде рекомендаций, которые были получены в ходе исследования, могут быть использованы российскими торговыми компаниями для совершенствования системы управления уровнем удовлетворенности трудом.

Реализация и апробация. Были разработаны рекомендации по рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудом персонала в ООО «Счастье Есть» на основе зарубежного опыта, которые начали применяться торговой сетью ООО «Счастье Есть» для повышения уровня удовлетворенности трудом персонала.

В качестве основных **методов исследования** в работе использовались такие инструменты научного познания, как:

- Анализ теоретических основ управления удовлетворенности трудом в России и зарубежных странах.
- Проведение сравнения и аналогии при установлении разнообразных сходств и различий в управлении уровнем удовлетворенности трудом российской и зарубежной практики.
- Наблюдение за деятельностью персонала томской торговой сети ООО «Счастье Есть», и использование анкетирования для анализа уровня удовлетворенности трудом персонала.

## **Глава 1. Теоретические основы управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом**

### **1.1 Понятие и сущность удовлетворенности трудом**

Главнейшей задачей, стоящей перед современным российским бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника. Организационное поведение будет эффективным только в том случае, если оно содействует достижению стратегических целей организации, т.е. основной вектор поведения всех сотрудников совпадает с движением организации к достижению ее стратегических целей. Однако достижение этих целей будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность трудом.

Одними из самых важных установок на работе являются: удовлетворенность трудом, приверженность к компании, вовлеченность в рабочий процесс, установка на коллективную деятельность (на себя, на других людей, на соперничество и сотрудничество, на конфронтацию). Удовлетворенность трудом является основой социального самочувствия работника и во многом она влияет на удовлетворенность человека его жизнью в целом.

Согласно большому словарю по социологии, удовлетворенности трудом (от англ. satisfaction - удовлетворение, labour – труд, работа) - это состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации данных требований.

Также, согласно мнению иностранных исследователей Д. Дэвида и Дж. Джери, удовлетворенность трудом – это соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом. [5]

**Удовлетворенность трудом** – это оценочное отношение человека или группы людей к собственной трудовой деятельности, различным ее аспектам, ключевой показатель адаптации работника на данном предприятии, в данной трудовой организации. [21]

Удовлетворенность трудом вместе с трудовой мотивацией рассматриваются в качестве очень важных факторов в области человеческих ресурсов в организациях, факторов, с которыми следует не только считаться всерьез, но и также принимать во внимание в управлении эффективностью и качеством трудовой деятельности. [9]

Обобщая множество идей и высказываний исследователей и ученых, можно условно выделить две теории в области удовлетворенности трудом:

- ***Первая теория***

Заключается в том, что удовлетворенность трудом не является актуальной проблемой, так как что труд был и всегда будет "трудным" для человека, и соответственно, зачастую вынужденным и не совсем приятным занятием. Это связано с тем, что образовательный и культурный уровень людей постоянно повышается, а условия, характер и организация труда совершенствуются довольно медленно в плане их привлекательности для работника.

- ***Вторая теория***

Заключается в том, что удовлетворенность трудом, наоборот, является актуальной проблемой в современном мире. Решить данную проблему представляется необходимым и возможным. Существенному повышению удовлетворенности трудом могут способствовать и такие институты, как трудовое воспитание и образование, регулирование профессиональных ориентации, социально-психологические службы по практической адаптации к трудовой деятельности, правовая работа в области трудовых отношений. [28]

Центральное место в управлении персоналом занимает вопрос о том, насколько человек удовлетворен своим трудом, от чего зависит данная удовлетворенность, какие ее предпосылки заложены в самой природе человека и

в какой мере она зависит от социальных условий в целом, от организации труда и стиля управления руководителя. [30]

Удовлетворенность трудом складывается в результате оценки трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника с реальными личностными результатами труда. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и ни в коей мере не желательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться - это информация является ценной для размышления руководителя над сложившейся ситуацией. *Данные об удовлетворенности работой* - это фактически информация о кадровых рисках компании. [21]

Удовлетворенность работой близко связана с лояльностью персонала к компании, преданностью работников по отношению к своей организации, их желанием прилагать максимальное количество усилий для работы в ее интересах, разделять ее ценности и цели.

**Лояльность коллектива** – это готовность сотрудников компании принимать условия труда, установленные данной организацией.

Оценка индекса лояльности позволяет выявить количество мотивированных работников и внести соответствующие коррективы в кадровую политику.

***Основными факторами, влияющими на удовлетворенность трудом, являются:***

1. Оплата труда.
2. Сама работа.
3. Личный интерес работника к его работе.
4. Возможность продвижения по карьерной лестнице.
5. Стилль лидерства и управления.
6. Коллеги и сослуживцы по работе.
7. Условия работы.

## 8. Длительность (стаж) трудовой деятельности. [3]

Удовлетворенность условиями работы тесно связана со степенью информированности персонала о текущем положении дел в организации. Если сотрудники слышат только слухи и домыслы о положении дел в организации, а достоверная информация до них не доходит в полной мере, то у них могут считаться, что начальству есть что от них скрывать. [28]

Существенным является вопрос о том, кто и как оценивает эффективность и результаты работы сотрудников, поскольку результаты такой оценки входят в основу системы материальных вознаграждений. Субъективная оценка, ошибки в оценке и несправедливость стимулирования разрушают лояльность и мотивацию сотрудников, что является тормозящим фактором развития культуры в организации. [11]

Для подавляющего числа сотрудников отношения с непосредственным руководителем являются очень важными. Они ожидают не только выплаты определенной суммы денег за выполненную работу, но также, они требуют внимания к своей личности.

Удовлетворение размером оплаты труда, материальным вознаграждением близко связана с субъективной оценкой степени справедливости в отношениях.

*Поэтому, руководству нужно обращать внимание на следующие моменты:*

- соответствует ли размер оплаты труда ваших сотрудников размерам заработной платы аналогичных специалистов в конкурентных организациях;
- можно ли соотносить стремление работников хорошо выполнять работу и вознаграждение за этот труд.

Основными условиями удовлетворенности руководством являются: благоприятная корпоративная культура, оптимальный стиль руководства, коммуникативная и управленческая осведомленность руководителя. [8]

Так как удовлетворенность работой сотрудника в организации может возникнуть только при условии соответствия характеристик самой работы, условий труда, социально-психологической атмосферы, индивидуальной

структуре потребностей, интересов, ценностей, имеющих свою мотивационную составляющую, то можно считать, что именно мотивация является базовой составляющей удовлетворенности сотрудника трудовой деятельностью в организации. [20]

Управление персоналом включает в себя множество составляющих элементов. Среди них можно выделить такие как: взаимоотношения в коллективе, кадровая политика и социально-психологические аспекты управления. Главное же место занимает определение способов повышения производительности и эффективности труда, путей роста инициативности работников, а также стимулирование и мотивация сотрудников. [23]

**Мотив** – это внутренняя движущая (побудительная) сила, которая направлена на благополучное выполнение всех поставленных перед человеком задач и целей. [18]

**Стимул** – это внешний побудитель, направленный на активизацию процессов деятельности сотрудника. [18]

**Мотивация** - процесс инициирования и поддержки каких-либо обусловленных стимулов и интересов у сотрудников в организации, которые заставляют их активно трудиться с определенными целями. [18]

Изучая людей, получающих удовольствие от выполнения своей работы, были выделены следующие *показатели процессуально-содержательной мотивации*:

- ощущение полного включения в процесс выполнения работы;
- полная концентрация внимания, мыслей и чувств на выполнении задания;
- ощущение четкого осознания как следует действовать;
- отсутствие боязни возможных неудач и ошибок;
- потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто человек «растворяется» в своем деле. [6]

Ориентируясь на данные показатели, руководители и менеджеры должны контролировать и исправлять как свои управленческие решения, так и процесс выполнения сотрудником порученной работы. [8]

### *Существует два типа мотивации:*

- экономическая мотивация;
- неэкономическая мотивация. [17]

Ни одна организация в мире не станет эффективно развиваться и действовать, если не будет разработана действенная модель мотивации персонала, так как, именно мотивация побуждает каждого конкретного сотрудника и коллектив в целом, к достижению как личных, так и коллективных целей. [12]

В современных условиях жесткой конкуренции, у развивающихся компаний остро стоит вопрос об эффективности собственной деятельности и, следовательно, собственной успешности. В связи с чем возникает вопрос: есть ли взаимосвязь удовлетворенности профессиональной деятельностью и эффективностью?

По мнению многих исследователей, как зарубежных, так и отечественных, удовлетворенность трудовой деятельностью определяется соотношением уровня притязаний, характером мотивов, побуждающих к деятельности и реального успеха в профессиональной деятельности.

Что касается результативности трудовой деятельности сотрудников, то для адекватной оценки этого первостепенного параметра социальной активности личности и группы в целом, учет такого субъективного фактора, как удовлетворенность трудом, является наиболее важным условием.

Одними из главных задач, стоявшими перед социологами, являются: выявление существенных оснований для неудовлетворенности рабочих своим трудом, возникающих противоречивых процессов на предприятиях и, выработка конкретных мер и решений для эффективной работы персонала. [15]

Одной из важнейших задач, стоящих перед современным российским бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника.

Организационное поведение будет эффективным, если оно способствует достижению стратегических целей организации. Однако достижение этих целей

будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность работой (удовлетворенность трудом). [21]

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения работника в компании со стороны его результативности: если степень удовлетворения сотрудника своим трудом на низком уровне, то и его организационное поведение будет весьма неэффективным. Это можно объяснить тем, что существует прямо пропорциональная зависимость между категориями подобными удовлетворенности трудом и эффективности организационного поведения работника: чем выше степень удовлетворенности трудом, тем более результативно его организационное поведение, и наоборот. [32]

Высокую удовлетворенность работой можно охарактеризовать преобладанием высокой исполнительности, высокой степени ответственности за осуществляемую работу, стремлении сделать свою работу как можно результативнее и быстрее, соблюдении норм поведения и всех других требований организации, сотрудничестве, взаимопомощи, желании увеличить свой уровень профессионализма. [33]

Неудовлетворенность же работой проявляется в низких результатах труда и неэффективности выполненной работы, довольно высокой текучести кадров, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости работников, постоянном нарушении и пренебрежении нормами поведения в организации. Оценка этих показателей должна производиться в комплексе. К примеру, высокая производительность труда вполне может сопровождаться высокой текучестью, и наоборот, низкая производительность труда – низкой же текучестью. [33]

***Можно выделить три группы факторов удовлетворенности трудом:***

1. Факторы, обусловленные действием рационалистических мотивов трудовой деятельности.
2. Факторы, обусловленные действием социальных мотивов трудовой деятельности.
3. Факторы, обусловленные действием мотивов самоактуализации. [20]

Социологи Ф. Херцберг, Дж. Хэкман и Дж. Олдхэм выделили пять базовых факторов, которые необходимы, с их точки зрения, для того, чтобы работа воспринималась сотрудниками компании как содержательная, интересная и приносила удовлетворение. *К этим факторам относятся:*

1. Многообразие умений.

Более содержательны те работы, для которых требуется множество различных умений, а не одно или несколько.

2. Тожественность задания.

Работы, которые составляют единое целое, намного содержательнее, чем работы, которые являются лишь некой частью большой работы.

3. Значимость задания.

Работы, наиболее важные для других людей, являются более содержательными, чем маловажные работы.

4. Самоуправление.

Работы, при выполнении которых человек может проявлять независимость, пользоваться полной свободой и принимать самостоятельно решения, которые касаются выполнения работы, представляются более содержательными, чем работы, которые не дают таких возможностей.

5. Обратная связь, затрагивающая работу.

Работы, в которые входит обратная связь, касающаяся того, как сотрудник выполняет свою работу, являются намного более содержательными, чем работы без обратной связи. [4]

Американские ученые-бихевиористы выделяют три «психических состояния», испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию:

- Ощущение значимости
- Ощущение ответственности
- Знание результата [29]

Работники компании ее важнейший ресурс. А значит, их заинтересованность входит в число приоритетов каждого объективного

руководителя. Уделять внимание мотивации и стимулированию персонала следует *по различным причинам*:

- С помощью мотивации персонала приводятся в действие людские рабочие резервы.
- Мотивация и стимулирование уменьшают текучесть кадров, способствуют стабильности рабочей силы.
- Мотивированные сотрудники не будут сопротивляться переменам.
- Сотрудники, которых руководство поощряет, проявляют больший интерес к предприятию, на котором трудятся. [10]

Производительность труда работников любой организации во многом зависит от их мотивации к качественному выполнению своих функций, удовлетворенности работой. Поэтому, создание действенной системы стимулирования на предприятии – одна из первоочередных задач эффективного руководителя. Как правило, внимание обычно акцентируется только на «зарплатном акценте», хотя оптимизация управления персоналом, трудом, применение нематериального стимулирования зачастую приносят хорошие результаты. [27]

Для повышения эффективности труда работников, важно добиться их преданности по отношению к компании. Существуют *полезные рекомендации* по завоеванию преданности работников:

- *На стадии планирования потребностей фирмы в наборе персонала* – предпочтение отдается внутреннему рынку труда, то есть, в первую очередь интерес проявляется к собственным сотрудникам, карьерное продвижение в организации происходит изнутри;
- *На стадии найма* - ценностная ориентация, то есть, включение вопросов в беседы по отбору кандидатов, которые тесно связаны с ценностями, идеологией и культурой организации, а также рассмотрение степени их приемлемости для конкретно каждого кандидата;

- *На стадии профессиональной ориентации* - социальная ориентация рассматривается как первый шаг в процессе отождествления целей работника с целями самой организации;
- *На стадии управления качеством продукции и производительностью труда* - использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня ответственности и самостоятельности рабочих групп, информированности работников обо всем происходящем внутри организации, сотрудников компании и руководства;
- *На стадии управления карьерой* - использование ориентированной на карьеру оценки результатов труда, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;
- Система вознаграждения, которая ориентирована на то, чтобы работники участвовали в распределении прибыли, руководство доверяло сотрудникам при учете рабочего времени;
- Предоставление льгот на получение работниками образования, а также для удовлетворения множества жизненных потребностей;
- Обеспечение безопасности трудовой деятельности;
- Гарантии справедливости в ситуациях, где решаются проблемы, результативная обратная связь в системе «руководство - работник»;
- Основа философии заключается в том, что «люди – главное».

Производительность труда работников любой организации во многом зависит от их мотивации к качественному выполнению своих функций, удовлетворенности работой. Поэтому, создание действенной системы стимулирования на предприятии – одна из первоочередных задач эффективного руководителя. Как правило, внимание обычно акцентируется только на «зарплатном акценте», хотя оптимизация управления персоналом, трудом, применение нематериального стимулирования зачастую приносят хорошие результаты. [27]

## **1.2 Инструменты и методы управления удовлетворенностью трудом**

Тема повышения уровня удовлетворенности трудом является актуальной не только для специалистов, которые непосредственно занимаются обучением, но и для менеджеров по персоналу, руководителей компаний, которые думают, как о стратегическом развитии кадрового потенциала своей компании, так и решают повседневные проблемы, связанные с удовлетворенностью трудом, с образовательным уровнем, компетентностью своих сотрудников.

Современный кадровый менеджмент становится все более и более ориентированным на человека. Управленцы понимают, что от персонала компании зависят многие показатели эффективной работы в целом всего предприятия: производительность, качество продукции, эффективное использование ресурсов, уровень обслуживания клиентов, позиционирование на рынке. Это становится особенно актуальным в условиях жесточайшей конкуренции. [26]

Можно отметить, что совсем до недавнего времени основной акцент при мотивировании персонала делался на материальном стимулировании. Предполагалось, что если дать сотрудникам достойную заработную плату, то не будет возникать никаких проблем. Все оказалось значительно сложнее, ведь материальное вознаграждение с течением определенного периода времени теряет всю свою ценность.

Существует довольно много регулярно используемых управленческих приемов, целью которых является увеличение производительности работников. В ранние годы эпохи индустриализации, увеличения производительности труда стремились достичь путем скрупулезных исследований процесса производства, поиска более эффективных способов выполнения задач, которые касаются производства, таких как использование конвейерной линии.

В последние же десятилетия в менеджменте уделяется все больше внимания отношению сотрудников к работе, считая его главнейшим способом увеличения производительности труда. [1]

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность. Повышение удовлетворенности труда позитивно сказывается на лояльности, вовлеченности персонала в работу и, соответственно, способствует снижению текучести кадров.

В мире существует множество теорий мотивации, они в основном развивались в **трех направлениях**:

- *содержательные теории*

Данные теории делают акцент на содержание потребностей и устремлений людей, которые определяют их рабочее и организационное поведение. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Дэвида Макклелланда и Фредерика Херцберга.

- *процессуальные теории*

Теории уделяют основное внимание механизмам мотивационных процессов, которые стоят за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория Портера – Лоулера.

- *теории подкрепления*

Данные теории основной акцент делают на том, как люди осваивают те или иные виды поведения и каким образом можно выработать у человека желательное поведение.

Исследования основателей школы человеческих отношений Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера показали, что готовность работников трудиться со значительной отдачей зависит от многих факторов. В качестве основных они выделили **следующие факторы**:

- Неформальные отношения и дружеские связи, которые устанавливаются у сотрудников с товарищами по работе в процессе трудовой деятельности.

- Интерес руководителей к подчиненным и то, насколько они разрешают им влиять на рабочую ситуацию.
- Групповые нормы.
- Осведомленность работников по важнейшим вопросам, которые затрагивают их интересы.
- Удовлетворенность трудом сотрудников предприятия. [24]

Также, довольно известной является двухфакторная модель мотивации Фредерика Херцберга, данная теория строится на потребностях человека. По просьбе Херцберга, 200 инженеров и бухгалтеров одной из крупных фирм описали ситуации, в которых работа приносила им особенное удовлетворение, а также ситуации, в которых она им особенно не приходилась по душе. [22] В итоге, после проведения эксперимента, были выделены **две основные категории** удовлетворённости от трудом:

*1. Факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы).*

К ним относятся административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчинёнными.

*2. Факторы, мотивирующие к работе (факторы мотивации).*

Сюда можно отнести карьерные достижения, признание заслуг в работе, ответственность сотрудника, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Херцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов может привести к неудовлетворённости сотрудника своим трудом.

Но, если они представлены в достаточном количестве, то сами по себе они удовлетворения у сотрудников не вызывают, они не способны мотивировать человека к нужным поступкам. Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников. [22]

Следует обратить внимание на то, что Херцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. [22]

Наиболее адаптированной для применения в реальных обстоятельствах и представляющей интерес, можно считать теорию российского психолога и доктора социологических наук В. И. Герчикова. Он выделяет внешние воздействия на человека (стимулы) и его внутренние мотивы. Основная идея его теории заключается в том, что стимулируя сотрудника, необходимо учитывать его внутренние мотивы к работе. Эффективность стимулов напрямую зависит от их соответствия внутренним мотивам человека. [2]

***В. И. Герчиков выделил пять основных видов внутренних мотивов:***

***1. Инструментальный***

Для человека, обладающего мотивами этого типа, содержание работы не является чем-то важным. Он видит в работе только зарабатывание денег. Такие работники могут быть первоклассными специалистами.

***2. Профессиональный***

Для работника содержание работы первично, заработная плата – вторична.

***3. Патриотический***

Такой сотрудник «горит идеей», работает в интересах общего дела, убежден в своей необходимости для фирмы.

***4. Хозяйский***

Такие работники добровольно берут на себя ответственность за все в пределах ограниченной территории и беззаветно отдают себя на благо работы.

***5. Люмпенизированный***

Работник не хочет профессионально развиваться, его единственное желание – делать как можно меньше работы. [2]

Формы стимулирования сотрудников в зависимости от мотивационного типа личности указаны в таблице 1.

Таблица 1 - Формы стимулирования сотрудников [2]

| <b>Формы<br/>стимулиро<br/>вания</b> | <b>Мотивационный тип</b>     |                              |                            |                  |                               |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------|
|                                      | <b>Инструмента<br/>льный</b> | <b>Профессиона<br/>льный</b> | <b>Патриотичес<br/>кий</b> | <b>Хозяйский</b> | <b>Люмпенизи<br/>рованный</b> |
| Негативны<br>е                       | Основная                     | Нейтральная                  | Запрещена                  | Применима        | Запрещена                     |
| Денежные                             | Нейтральная                  | Основная                     | Применима                  | Нейтральная      | Применима                     |
| Натуральн<br>ые                      | Основная                     | Применима                    | Нейтральная                | Применима        | Нейтральная                   |
| Моральные                            | Нейтральная                  | Запрещена                    | Запрещена                  | Основная         | Нейтральная                   |
| Патернализ<br>м                      | Основная                     | Запрещена                    | Запрещена                  | Применима        | Запрещена                     |
| Организац<br>ионные                  | Запрещена                    | Нейтральная                  | Основная                   | Нейтральная      | Применима                     |
| Участие в<br>управлении              | Запрещена                    | Нейтральная                  | Применима                  | Применима        | Основная                      |

Для того, чтобы стимулирование оказалось действенным, важно выявить поведенческие установки работников. Для этих целей следует проводить анонимные опросы, анкетирования, беседы. А затем, следует формализовать систему поощрений, подробно прописав ее в Правилах внутреннего распорядка или Положении о стимулировании персонала.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности их труда является главной задачей их руководства. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Методы стимулирования сотрудников к труду могут быть различными, например, такими:

- *Наказание*

Уровень наказания напрямую зависит, в первую очередь, от целей воздействия. Основной целью наказания является недопущение действий,

приносящих вред организации. То есть наказание ценно как барьер, не дающий конкретному сотруднику повторить эти действия в будущем и служащий примером для всего трудового коллектива. При наказании сотрудника обязательно следует объяснить ему, за что применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку. [13]

- *Денежные выплаты за успешное выполнение поставленных задач и целей*

Один из самых распространенных типов мотивации. Такие выплаты реализуются при соответствии сотрудника каким-либо отдельным, заранее установленным критериям. Среди которых могут быть: экономические показатели, показатели качества, оценка деятельности сотрудника другими лицами.

- *Выплаты, дополнительно идущие к заработной плате для того, чтобы стимулировать здоровый образ жизни среди сотрудников компании*

Данные выплаты, имеют вид денежного вознаграждения и выплачиваются за отказ от курения, сотрудникам, которые не пропустили ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни.

- *Специальные индивидуальные вознаграждения*

Это специальные премии, которые выплачиваются сотрудникам за владение навыками, необходимыми организации в настоящее время.

- *Социальная политика компании*

Является также важнейшим инструментом экономического стимулирования, так как в компании реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников, которые устанавливаются государством. А также организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования.

- *Усовершенствование системы по организации труда и управления*

Совершенствование взаимодействия и координации между всеми работниками компании, справедливое распределение служебных обязанностей, четкая система карьерного роста, утверждение духа взаимопомощи и поддержки

- все это, в большей или меньшей мере способствует повышению эффективности, производительности и мотивации сотрудников к труду.

- *Нематериальные стимулы, не касающиеся каких-либо расходов работодателя*

Особенно актуальными являются данные инструменты для компаний, в которых имеется ограниченное количество материальных ресурсов стимулирования, например, государственные компании (в том числе органы власти и местного самоуправления).

***К нематериальным стимулам можно отнести:***

- *вознаграждения-признательности.*

К подобным вознаграждениям можно отнести переходящие вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года» с вручением значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

- *вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника.*

***Способы мотивации персонала:***

- продвижение по карьерной лестнице;
- гибкий график, скользящий обеденный перерыв;
- учет мнений работников при планировании их отпусков;
- выделенное место для парковки личного автомобиля;
- приоритетное оснащение рабочего места новым оборудованием;
- публичная благодарность по результатам работы;
- публикация статей, фотографий лучших сотрудников в корпоративных буклетах, газетах;
- совместные корпоративы. [13]

**Формы мотивации персонала**

**Формы мотивации** – это внешняя организация процесса по применению способов стимулирования сотрудников компании. Как правило, когда упоминаются формы мотивации персонала, то речь идет, в первую очередь, о денежной (то есть прямой) и не денежной (косвенной) материальной мотивации.

*Материальная денежная форма* связана с выплатами, вознаграждениями, окладами, повышенными ставками и прочими выплатами. Это, например, могут быть выплаты на приобретение акций компании по сниженной цене; программы льготного кредитования; оплата расходов на страхование жизни и здоровья; оплата обучения для сотрудников; предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков; единовременные денежные выплаты по особым поводам, таким, как вступление в брак, смерть или тяжелая болезнь родственника, рождение ребенка; корпоративные пенсии. [1]

*Материальная не денежная форма* напрямую не связана выплатами и вознаграждениями. Это, например, организация отдыха детей сотрудников в летних лагерях на условиях предоставления льготных путевок; возможность приобретать продукцию компании по сниженным ценам; улучшенная техническая оснащенность рабочего места; сокращение рабочей недели / дня; распространение бесплатных билетов на культурные мероприятия. [31]

Формы мотивации разнообразны. Их наличие, а также вариации зависят от финансовых возможностей компании.

### **1.3 Особенности управления удовлетворенностью трудом в России и за рубежом**

Перед тем, как рассматривать управления уровнем удовлетворенности трудом в российских компаниях, следует рассмотреть международный опыт.

Удовлетворенность трудом относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание.

**Нидерландская компания ИКЕА (имеет шведские корни)**

Политика компании IKEA в области управления персоналом основана на исторически сложившихся корпоративных традициях и ценностях. От сотрудников ожидают в процессе трудовой деятельности большой честности, открытости, активной жизненной позиции, оптимизма и дружелюбия. [25]

Существенную роль играет готовность сотрудников к профессиональному совершенствованию, всестороннему развитию, желание учиться на собственном опыте и делиться полученными в ходе работы знаниями со своими коллегами.

Руководство со своей же стороны делает все необходимое для того, чтобы вышеупомянутые личностные и деловые качества сотрудников нашли применение в компании, способствуя профессиональному росту сотрудников и повышению их удовлетворенности своей карьерой. [25]

Важнейшую роль в компании играет профессиональная подготовка новых сотрудников и переподготовка уже существующего кадрового состава организации.

Результатами профессиональной подготовки сотрудников в компании IKEA ***должны быть:***

- адаптация к стандартам и нормам корпоративной культуры компании;
- эффективное выполнение сотрудниками должностных обязанностей;
- непрерывное совершенствование профессиональных знаний и навыков сотрудников;
- внедрение новейших передовых технологий и расширение зон ответственности;
- формирование «кадрового резерва»;
- оптимизация деятельности подразделений и бизнес-процессов. [25]

В зависимости от категории персонала приоритет отдается конкретным целям, что позволяет сосредоточить обучение на развитии компетенций, которые необходимы конкретной группе. Например, у сотрудников, работающих с покупателями следует развивать навыки продаж и эффективной борьбы со стрессом. [25]

В компании принят простой демократичный стиль управления. В офисе практически невозможно определить, кто является начальником. Впрочем, само помещение представляет собой большое открытое пространство, где все работают за одинаковыми столами. У менеджеров нет отдельных кабинетов, и любой сотрудник при необходимости может подойти к ним с вопросом. Руководители не стремятся доказывать собственный статус с помощью материальных ценностей, таких как эксклюзивная мебель в кабинете или дорогой костюм. Положение в компании и уважение коллег завоевываются знаниями и компетентностью.

В компании задействована политика солидарной заработной платы, она основывается *на таких принципах, как:*

- равная оплата за равный труд;
- сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. [25]

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Преимущественно, она вместе с рыночной конкуренцией дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники.

При этом, соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, в шведской интерпретации означающий, что работники разных предприятий, которые имеют одинаковую квалификацию и выполняют аналогичную работу, в конечном итоге, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности всей организации.

Наибольшее распространение в компании получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования.

Наличие социального пакета тоже считается неким мотиватором труда, наряду с заработной платой. Компания «ИКЕА», которая и без того не испытывает недостатка в сотрудниках, привлекает новых работников еще одним

мотивирующим фактором – возможностью свободно распределять свое рабочее время, иногда даже выполнять свою работу на дому.

### **Американская компания Google**

Американская компания Google уже давно является желанным местом работы для многих людей.

По словам создателей компании Сергея Брина и Ларри Пейджа, **Google** – это в первую очередь, сплоченная команда специалистов. [16]

В первую очередь, компания заботится о своих работниках и высоко их ценит (на сайте даже можно увидеть такие слова: «Google – это в первую очередь люди»). Четвёртый год подряд, Google занимает первое место в рейтинге «лучших компаний для трудоустройства». По анонимному опросу, который проводит журнал Forbes – Google оказался на третьем месте, а первое место взяла компания Facebook, у которой по офису можно ездить на роликах и скейтборде.

Управление персоналом в компании основывается на следующих принципах:

- Высокая зарплата – один из самых значимых факторов, которые удерживают хороших специалистов и вдохновляют их на высокую самоотдачу. [16]

Google платит своим сотрудникам самые высокие зарплаты, во всей Кремниевой долине. Это удерживает лучших специалистов внутри компании.

- Бонусы.

Внутри компании, сотрудников ждёт очень много сюрпризов и бонусов, которые они получают во время своей работы, и это выражается не только в денежном эквиваленте, но ещё разные услуги, бесплатное образование и множество других бонусов. [16]

Компания всегда поддерживает своих сотрудников, эта поддержка выражается в таких бонусах как:

- Бесплатное питание;
- Медицинская помощь, не выходя из офиса, массаж;

- Спорткомплекс возле офиса, в котором все желающие могут бесплатно тренироваться и отдыхать от сидячей работы;
- Поддержка семей работников. Молодой родитель получает дополнительные 7 недель отпуска;
- Компенсация средств, потраченных на образование и профессиональную подготовку. [16]

Так же стоит отметить превосходную организацию рабочего пространства и распорядок рабочего дня, который у многих сотрудников не нормирован – главное это не провести в офисе определённое кол-во часов в день, а выполнить поставленное задание. Для проектирования рабочего пространства, приглашают лучших дизайнеров и архитекторов и не ограничиваются только визуальным оформлением, так же используют много живых растений, который расслабляют и успокаивают.

И последний, очень необычный бонус для работников Google, который больше нигде не встречается – это посмертная зарплата для семьи умершего. Такое нововведение было сделано, для 34 тысяч работников. [16] После смерти сотрудника, семья получает 50% от его зарплаты ещё какое-то время, а его несовершеннолетним детям, выплачивается по 1-ой тысячи долларов каждый месяц, пока не исполнится 19 лет.

### **Американская компания Wal-Mart**

У создателя компании Сэма Уолтона была удивительная способность создать сплоченную команду признанных лидеров, работающих на благо общей цели, собрать вместе руководителей высшего звена, готовых переступить через свои амбиции на благо всего коллектива Wal-Mart. [7]

Чтобы понять все тонкости политики найма персонала, задействованной в Wal-Mart, нужно понять его критерии отбора. «Человеческие ресурсы» здесь именуются простым словом «люди». А сама стратегия в отношении людей базируется на трех принципах: нанимай лучших, предоставь им лучшее обучение и будь лучшим местом, где они могли бы работать при прочих равных. Со своими двумя миллионами сотрудников Wal-Mart занимает второе место по

показателю численности персонала, будучи при этом частной организацией. На первом месте – только лишь федеральное правительство США. В условиях, когда оборот многих торговых точек превышает 300% в год, одной из главных целей становится набор достаточного количества квалифицированных сотрудников для реализации всех намеченных планов. [7]

*Люди* – самый ценный актив компании, и с этим следует согласиться. Однако в то же время, по причине высоких показателей оборота и трудностей с поиском персонала, те же люди могут стать пассивом. Требования к квалификации сотрудников у Wal-Mart буквально не поддаются описанию. Например, один крупный торговый центр в год может продать товаров на сумму, превышающую 100 млн. долларов, при этом его обслуживают 600 сотрудников. Для того, чтобы проконтролировать деятельность такого большого числа работников, требуется от восьми до девяти менеджеров, один управляющий торгового центра и двое его помощников.

В компании существует такая особенность: если вдруг среди недели продажи идут не очень активно, для менеджеров это сигнал к сокращению часов работы персонала в целях экономии на отчислениях по зарплате.

Одной из главных ценностей компании Wal-Mart является профессионализм, дисциплина, бережливость и упорный труд персонала. [7]

Компания вкладывает огромные денежные средства в обучение персонала, в независимости от того, линейный ли он, или руководящий. Некоторые программы предусматривают обучение за рубежом. Гибкость системе оплаты труда добавляют и периодические аттестации работников, по результату которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период и решается вопрос о дальнейшем переобучении сотрудников

Компания также выпускает корпоративную газету, помогающую персоналу лучше узнать свою компанию, ее миссию и ценности. [7]

### **Французская продовольственная компания Danone**

***Принципы управления персоналом во французской компании Danone включают в себя:***

- Непрерывное развитие сотрудников, позволяющее им быть готовыми к постоянным изменениям.
- Улучшение результатов деятельности за счет внедрения программы развития руководителей.
- Развитие организации и установление сотрудничества и обмена.
- Тесное взаимодействие начальства с работниками, открытый диалог.
- Установление политики вознаграждения.
- Особое внимание компанией уделяется корпоративному обучению сотрудников.

***Перед системой корпоративного обучения ставят следующие цели:***

- Развитие компетенций, необходимых для успешного ведения бизнеса;
- развитие управленческих компетенций;
- помощь подразделениям в трансляции корпоративной культуры, лучших практик разных стран.

В компании Danone применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации *оплаты труда*:

- Для каждого рабочего места, которое оценивается на основе коллективного соглашения, определяются минимальный и максимальный размеры заработной платы взамен фиксированного.
- Заработная плата делится на две части: постоянную, которая зависит от занимаемой работником должности или рабочего места, и переменную.
- На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий. [19]

Привлечь талантливых сотрудников довольно сложная задача, но еще сложнее их удержать в компании. Именно поэтому, компанией «Danone» постоянно уделяется особое внимание разработке мотивирующей политики вознаграждения. Компания использует всевозможные виды мотивации. Довольно популярной в компании является программа «Benefit a la carte». Суть

программы состоит в том, что сотрудники имеют возможность самостоятельно формировать свой социальный пакет. На каждого человека выделяется определенная сумма денежных средств, и он сам решает, как ее потратить: пойти в спортивный клуб, оплатить обучение детей, отдохнуть вместе с семьей, оформить страховку родных и близких.

В компании довольно высокий уровень заработных плат, именно поэтому для многих сотрудников важно стремиться найти какой-то дополнительный смысл в своей работе, им может стать следование миссии компании, которая пропагандирует здоровый образ жизни и здоровое питание. Для руководителей у нас активно используется такая форма мотивации, как организация поощрительных поездок.

### **Сравнительный анализ российского и международного опыта**

Для наглядности, сравнительный анализ международного и российского опыта в области управления удовлетворенности трудом по различным факторам, которые представляют наибольшую важность и ценность, представлен в таблице 2. По таблице можно сделать вывод о том, что российским компаниям еще многое предстоит взять из международной практики, в котором больше внимания уделяется мотивированию сотрудников.

Таблица 2 - Сравнительный анализ российского и международного опыта в управлении уровнем удовлетворенности трудом

| <b>Факторы</b>          | <b>Российский опыт</b>                                                        | <b>Международный опыт</b>                                                          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Оплата труда</b>     | Фиксированный уровень заработной платы                                        | Гибкий уровень оплаты труда (фиксированный уровень + различные формы премирования) |
| <b>Социальный пакет</b> | Стандартный социальный пакет (отпуск по болезни, месячный отпуск и так далее) | Стандартный социальный пакет + социальные программы конкретных компаний            |

Продолжение таблицы 2

|                                                                     |                                                                     |                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Организац<br/>ионная<br/>культура</b>                            | Закрытость, низкая ориентация на сотрудников                        | Открытость, ориентация на работника                                                      |
| <b>Санитарно<br/>-<br/>гигиеничес<br/>кие<br/>условия<br/>труда</b> | Зачастую обеспечение лишь минимально необходимых условий для работы | Обеспечение хороших условий труда для сотрудников, учитывая их пожелания                 |
| <b>Обучение<br/>персонала</b>                                       | Слабо представлено (переквалификация кадров)                        | Наличие программ по обучению сотрудников, оплата дополнительного образования сотрудников |
| <b>Адаптация<br/>персонала</b>                                      | Представлена слабо, зачастую сжатая по времени                      | Длительная, длительное обучение персонала                                                |
| <b>Стиль<br/>управлени<br/>я</b>                                    | Авторитарный                                                        | Демократичный                                                                            |

**Выводы по 1 главе:**

На основании рассмотренного теоретического материала было выявлено, что удовлетворенность трудом - это соответствие между тем, что работники ждут от труда, и фактическим опытом, полученным в ходе работы. Было выявлено, что удовлетворенность работника трудом – это фактор, который больше всего влияет на эффективность и производительность труда работника.

Существуют несколько важных параметров удовлетворенности трудом:

1. Удовлетворенность трудом представляет собой эмоциональную реакцию на сложившуюся ситуацию на работе.

2. Удовлетворенность трудом часто определяется тем, насколько результаты труда соответствуют ожиданиям.

Некоторые исследователи считают, что существует пять основных параметров работы, которые характеризуют ее с точки зрения удовлетворенности трудом:

1. *Сама работа.* Степень интересности заданий, возможность узнавать новое, уровень ответственности.

2. *Заработная плата.* Денежного вознаграждения, которое выплачивается за работу, и то, каким образом данное вознаграждение соотносится с вознаграждением других в этой организации.

3. *Возможности карьерного роста.*

4. *Руководство.* Способность руководителя оказывать поддержку.

5. *Коллеги.* Уровень их профессионализма и готовность помогать друг другу.

Удовлетворенность трудом представляется желательной как с точки зрения отдельного работника, организации, так и общества в целом.

Отсутствует прямая связь между удовлетворенностью и результатами труда.

Высокая степень удовлетворенности не может сама по себе удерживать текучесть кадров на низком уровне, но в случае низкой удовлетворенности трудом высока вероятность высокой текучести кадров. Однако при нехватке рабочих мест, работники будут оставаться на своей работе, даже если она их не удовлетворяет.

Результаты исследований показывают, что работники, испытывающие чувство удовлетворения своей работой, обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма и обращаются с жалобами. Также работники, удовлетворенные своим трудом, чаще демонстрируют образцы просоциальных поступков, например, чаще помогают коллегам и клиентам и проявляют склонность к сотрудничеству.

После рассмотрения опыта управления уровнем удовлетворенности трудом в различных зарубежных компаниях, таких как Danone, Wal-Mart, Google и IKEA, было выявлено множество различных способов стимулирования и мотивирования работников к результативному труду, которые можно с успехом использовать и в российских компаниях. Основными особенностями управления уровнем удовлетворенности трудом, можно считать расширенный социальный пакет (основанный на личных предпочтениях сотрудника), сокращение рабочего дня при отсутствии работы, пропаганда здорового образа жизни в миссии компании, создание комфортных условий для работников

Был проведен сравнительный анализ международного и российского опыта в области управления удовлетворенностью трудом и выявлены различия, которые говорят о том, что российским компаниям следует перенимать богатый международный опыт для лучшего управления персоналом.

## **Глава 2. Удовлетворенность трудом персонала компании ООО «Счастье Есть»**

### **2.1 Деятельность и характеристика ООО «Счастье Есть»**

Общество с ограниченной ответственностью (общепринятое сокращение – ООО) – это учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделён на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Томская торговая сеть ООО «Радуга Вкуса» (Общество с ограниченной ответственностью «Радуга Вкуса», юридическое название компании – ООО «Счастье Есть») относится к коммерческому типу организаций. «Радуга Вкуса» – это сеть универсамов, которая существует на рынке города Томска и области уже более 7 лет.

Первый магазин был открыт на проспекте Комсомольском в сентябре 2008 года. Постепенно, с каждым годом сеть гастрономов "Радуга Вкуса" расширялась и магазинов открывалось все больше. В конце 2012 года состоялся переезд управляющего персонала в новое офисное помещение, также было увеличено количество офисного персонала. В начале 2013 года количество магазинов увеличилось до 15, на данный момент же, в компании насчитывается уже целых 22 магазина. На этом компания останавливаться не собирается, в планах открыть несколько новых магазинов уже в этом году. Юридический адрес организации – город Томск, ул. Шевченко 45а. По данному адресу располагаются офисы компании (отдел маркетинга, отдел управления персоналом и другие офисы).

Гастрономы "Радуга Вкуса" в большинстве своем открывались в жилых микрорайонах города Томска, таких как: Высотный, Солнечный, Зеленые горки,

Радужный. Помимо открытия в жилых микрорайонах города магазины открывались в Томском районе - в селе Богашево, посёлке Аэропорт и Копылово.

В настоящее время есть интересные предложения по открытию торговых точек в городе. Проведенные в декабре 2013 года маркетинговое исследование показало, что сеть гастрономов «Радуга Вкуса» заняла свою нишу на рынке города Томска и Томской области (исследование подтвердило высокую лояльность данной компании со стороны покупателей). Выбранная предприятием «золотая середина», является довольно слабо освоенной нишей томского рынка, так как в городе довольно мало магазинов, ориентированных на покупателя с доходами средними и выше среднего. Целевой аудиторией компании являются покупатели с определёнными желаниями и потребностями, которые точно знают, что они хотят и, которых помимо цены интересует высокий уровень сервиса в магазине, а также, весьма широкий ассортимент товаров в торговой точке.

Изначально, генеральным директором компании ООО «Счастье Есть» был Максим Дмитриевич Хайкис, но после его убийства 26 октября 2013 года, коммерческим директором стала Решетникова Ирина Дмитриевна, являющаяся специалистом регионального значения. Она стояла у истоков создания отдела закупа сети, разработки логистических схем доставки, занималась ведением маркетинговых мероприятий по продвижению сети. В настоящий момент генеральным директором компании ООО «Счастье Есть» является Хайкис Елена Владимировна.

В настоящее время, в отделе компании по работе с персоналом трудится 4 человека. Кадры управляющего персонала растут внутри компании (в компании существует реальный карьерный рост), на всех руководящих постах трудятся люди имеющие большой опыт работы в данной торговой сети на совершенно различных должностях, знающие все нюансы деятельности торгового предприятия. Многие руководители начинали свою карьеру с малого: например, с должности помощника менеджера по персоналу и т.д.

### **Характеристика организации как объекта в системе управления**

**Миссия ООО «Счастье Есть»** заключается в развитии на территории города Томска и области удобных для покупателя магазинов формата «у дома», предоставляющих широкий, глубокий, регулярно обновляющийся ассортимент качественных продовольственных товаров по недорогим ценам. Направление деятельности данной организации – розничная торговля продуктами питания и сопутствующими товарами по принципу самообслуживания.

Основные цели ООО «Счастье Есть»:

- завоевание доли рынка по Томской области;
- ежегодное открытие более 5 магазинов;
- снижение текучести кадров до минимума;

Основные задачи ООО «Счастье Есть»:

- создание удобства и комфорта для покупателей;
- расширение ассортимента продукции;
- обеспечение жителей города удобными гастрономами «у дома» с качественным обслуживанием.
- предоставление продуктов высокого качества.

Организационная структура компании относится к дивизионной по географическому положению, т.к. каждый магазин располагается на разной территории и пространственно отделен друг от друга. Каждому магазину принадлежит свой кадровый состав, свое начальство, свое оборудование, соответственно каждый из них принимает самостоятельные решения.

Данная организация эффективно взаимодействует со внешней средой, об этом может свидетельствовать взаимоотношения с кредиторами, поставщиками, инвесторами и партнерами.

Основные клиенты ООО «Счастье Есть»:

- «ТД Лесто»;
- «К+»;
- «Юнимилк»;
- «Межениновская Птицефабрика»;

- «Сёмкин»;
- «Сибирская Аграрная Группа».

Главными партнерами являются:

- Росбанк;
- Росинкас;
- Спецавтохозяйство;
- Сбербанк и Газпромбанк.

Также, партнером является Аэропорт Богашево (г. Томск). Компания совместно с аэропортом разработали бонусную программу для клиентов магазина, располагающегося в районе Богашево. К тому же, ООО «Счастье Есть» принимает участие в благотворительности и помощи детского клуба «Одиссей» в поселке Копылово и является основным спонсором спортивных команд «Томск-Одиссей».

### **Положение компании на рынке**

Основными конкурентами ООО «Счастье Есть» являются:

- сеть супермаркетов: «Мария-Ра»;
- сеть супермаркетов «Ярче»;
- сеть универсамов «Абрикос»;
- сеть супермаркетов «Холидей»;
- сеть супермаркетов «Поляна»;
- сеть универсамов «Магнит».

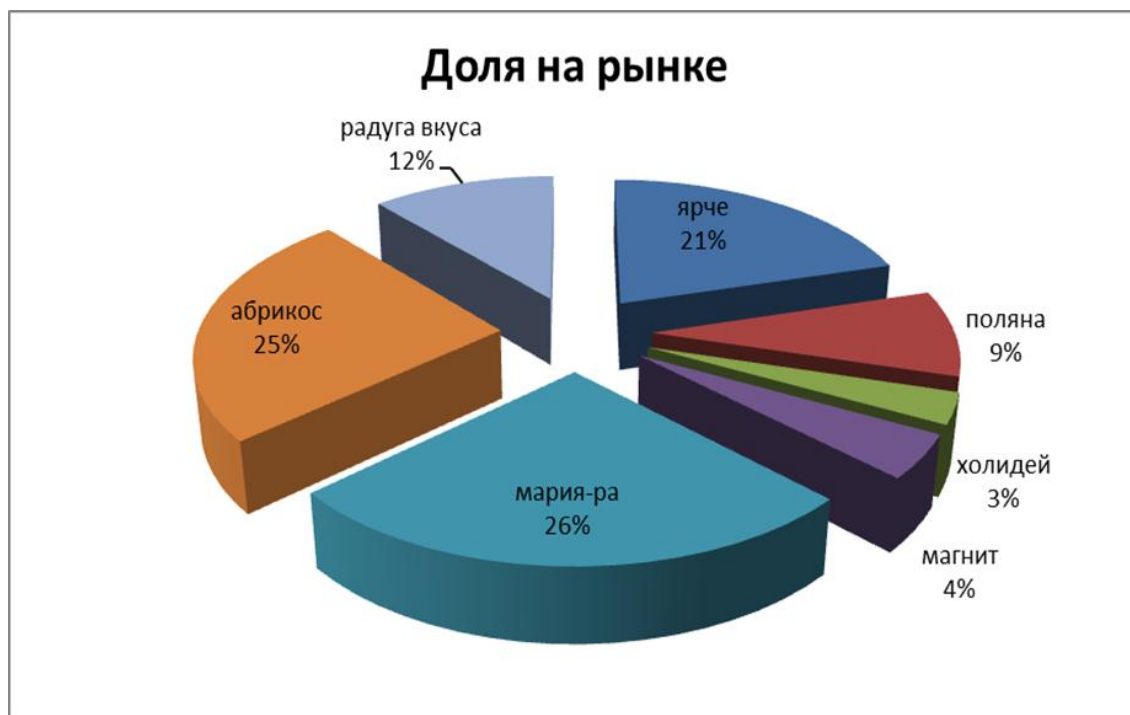


Рисунок 1 - Доля компании на рынке, % соотношение с магазинами-конкурентами

Конкурентные преимущества ООО «Счастье Есть»:

- отсутствие очередей на кассах;
- приветливые продавцы и кассиры, соблюдающие стандарты обслуживания;
- чистота и приятный запах в магазине;
- свободные проходы;
- отсутствие пустых полок;
- только качественные и свежие продукты.

### **Система управления персоналом в организации**

Общая численность персонала в организации – 330 человек. Преобладают женщины. Это специфика данной отрасли, поскольку большинство должностей чаще применимы к женскому полу (кассиры, продавцы, уборщики, фасовщики, товароведы, управляющие).

Гендерное соотношение сотрудников в сети ООО «Счастье Есть»:

- женщины – 244 сотрудника;
- мужчины – 86.

Что касается групп персонала, то их можно условно можно разделить на четыре части. Основная часть организации - это сотрудники магазинов. Так как они напрямую связаны с продажами, реализуют товар, остальные 3 группы только организуют, управляют и контролируют торговый процесс. Менеджеры и офис выполняют вспомогательные функции, относительно основной деятельности организации.

### **Общая характеристика субъекта управления персоналом**

Субъектом управления персоналом является менеджер по персоналу в единственном лице, а также управляющие и заместители управляющих каждого магазина.

Менеджер по персоналу по отношению к управляющим и их заместителям выступает директором по персоналу, так как занимает управленческую позицию: дает на решение управляющим различные задачи, координирует и контролирует их в процессе деятельности. Каждый из управляющих, в свою очередь, также занимает управленческую позицию по отношению к линейным должностям.

*В подчинении управляющего магазином* – весь состав персонала магазина. Каждый управляющий магазина использует разные методики и стили управления. Все управляющие магазином – женщины среднего возраста (35-40 лет).

Что касается системы управления персоналом, то по результатам анализа матрицы системы управления, в организации уделяется особое внимание подбору, отбору, найму, что вполне обосновано, т.к. это является одной из основных задач, системы управления персоналом в данной организации. Это обосновано большой текучестью кадров. Т.к. это сеть супермаркетов, большая часть сотрудников приходится на продавцов, кассиров и т.д. Также акцент на подборе, связан с развитием организации и с ее расширением.

Адаптация и обучение в компании представлены, но в достаточно примитивной форме. Адаптация в организации заключается в основном в наставничестве. Обучение персонала тоже играет роль, но представляет собой лишь проведение тренингов и не более.

Существенную роль играет мотивация управляющего состава. Уделяя особое значение мотивации руководителей, они тем самым делают работу своих сотрудников и всего магазина в целом более эффективной.

Вообще, что хотелось бы отметить по всему содержанию управления, это легкость и простота реализации, все достаточно естественно и понятно в действиях компании. Что касается стандартизации содержания, то тут можно заметить недостаток элементов управления или их отсутствие. В целом правила и процедуры соблюдаются, но нет прописанных документов, положений. Для компании характерна неформальная стандартизация содержания управления.

*Сильные стороны системы:*

- простота содержания всего управления в целом;
- качественный подбор, отбор и найм новых сотрудников;

*Слабые стороны:*

- довольно сложная адаптация, так как почти отсутствует обучение новых сотрудников, а наставничества зачастую не хватает;
- маленькое количество или полное отсутствие нормативных документов и информационного обеспечения;
- недостаточное внимание уделяется оценке офисного и вспомогательного персонала;
- аттестация и обучение минимальны и примитивны.

## **2.2 Особенности управления удовлетворенностью трудом персонала компании ООО «Счастье Есть»**

Удовлетворение трудом сотрудников в организации можно исследовать множеством способов, например, такими как анкетирование, тестирование, интервьюирование, а также, многими другими. На практике чаще всего степень удовлетворенности измеряют в основном на основе субъективных оценок работника, используя анонимное анкетирование или обычный опросник, в

котором работник проставляет в баллах степень своей удовлетворенности аспектами работы.

**Анкетирование** – метод письменного опроса, когда сбор информации и её анализ осуществляется на основе анкет – вопросников. Анкетирование используется, как правило, для получения социологической информации о фактическом положении вещей в изучаемой области, о мнениях, мотивах, интересах деятельности опрашиваемых (респондентов). Анонимность выступает гарантом честности работника, который не боится давления и наказания со стороны начальства.

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации.

В диаграмме 1 представлены графики текучести кадров среди линейного персонала компании ООО «Счастье Есть» поквартально за 3 года: 2013, 2014 и 2015 соответственно. По данному графику можно заметить такую тенденцию: во втором квартале в компании наблюдается самая высокая текучесть кадров.

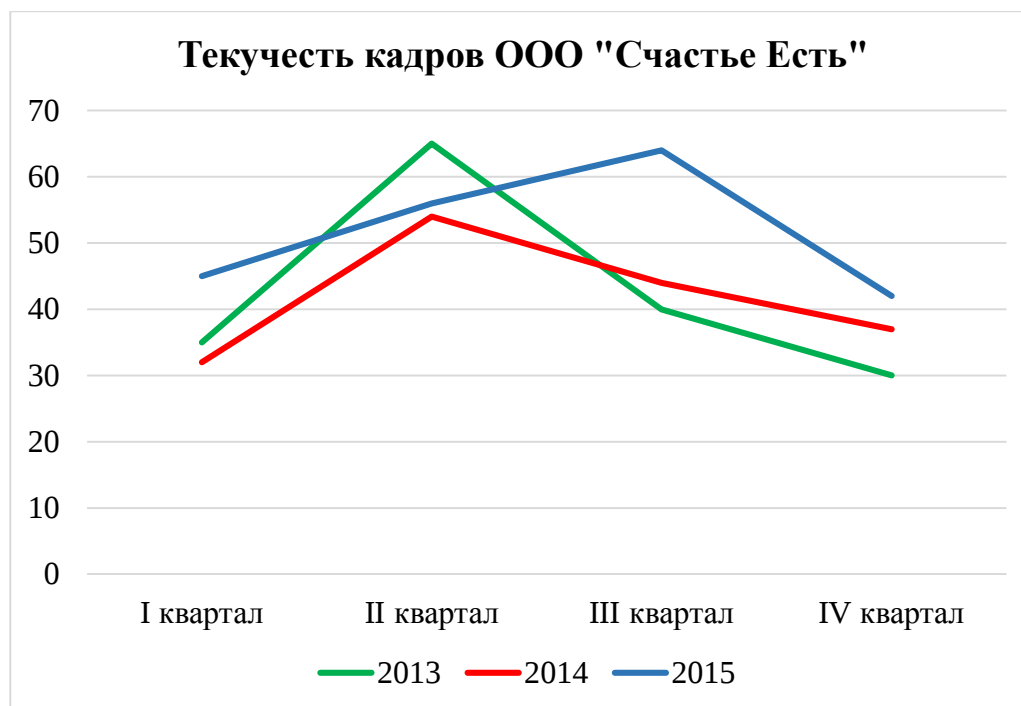


Диаграмма 1 - Динамика текучести кадров в компании ООО «Счастье Есть»

В таблице 3 представлены данные, демонстрирующие движение рабочей силы компании за 2 года: 2014 и 2015. По полученным данным можно сделать вывод, что текучесть кадров в компании на довольно высоком уровне: за 2014 год она составила 55,7%, а за 2015 – почти 62,7%, что возможно говорит о том, что в компании созданы не лучшие условия труда, либо отсутствует мотивация сотрудников.

Таблица 3 - Показатели движения рабочей силы ООО «Счастье Есть»

| <b>Показатели</b>                         | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|
| Принято работников, человек               | 117         | 115         |
| Выбыло работников, человек                | 167         | 207         |
| Среднесписочное число работников, человек | 300         | 330         |
| Число проработавших весь год, человек     | 133         | 123         |
| Коэффициент по приему, %                  | 39          | 34,8        |
| Коэффициент по выбытию, %                 | 55,7        | 62,7        |
| Коэффициент постоянства, %                | 44,3        | 37,3        |

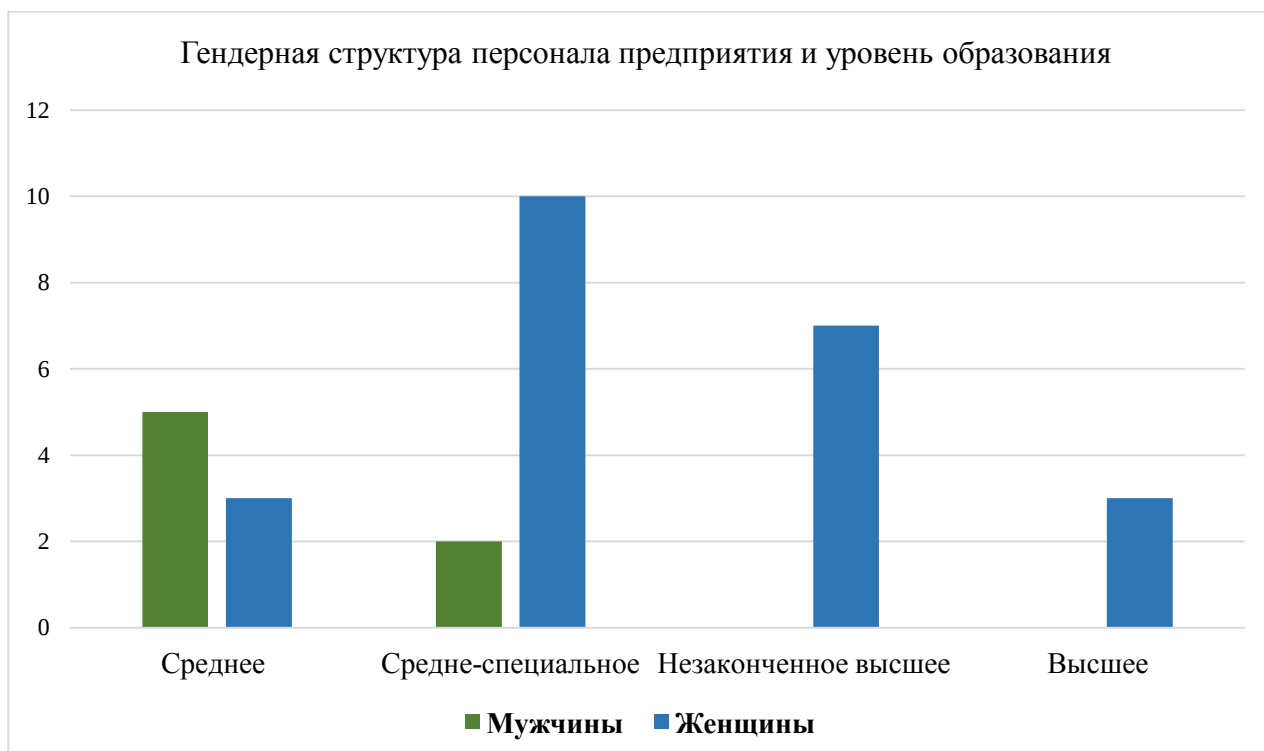
Для проведения исследования в области удовлетворенности трудом в компании ООО «Счастье Есть», мной было выбрано проведение анонимного анкетирования линейных сотрудников (таких, как кассиры, грузчики, уборщики, фасовщики) компании, среди которых по полученным данным из отдела управления персоналом, самый большой уровень текучести кадров. Образец анкеты, по которой были опрошены сотрудники магазинов, представлен в приложении А.

**Целью** проведения данного анкетирования сотрудников является - обеспечение бесперебойной и своевременной работы механизма обратной связи, который позволяет дополнять общую статистическую информацию об удовлетворенности трудом работников, постоянно обновляющимися данными о

запросах сотрудников предприятия, мнениях и настроениях коллектива в организации, о степени удовлетворенности организацией труда и управлением организацией, организацией быта и досуга, а также о состоянии морально-психологического климата на работе.

Для выяснения вышеперечисленных данных, линейным сотрудникам организации предлагалось заполнить анкету. В опросе принимало участие всего 30 человек: 6 грузчиков, 5 продавцов-фасовщиков, 8 кассиров, 4 уборщицы, 4 кладовщика и 4 товароведа. Для данного опроса мною было выбрано два самых больших по количеству сотрудников магазина компании, которые расположены по следующим адресам: Иркутский тракт 78 и переулок Урожайный 28Г.

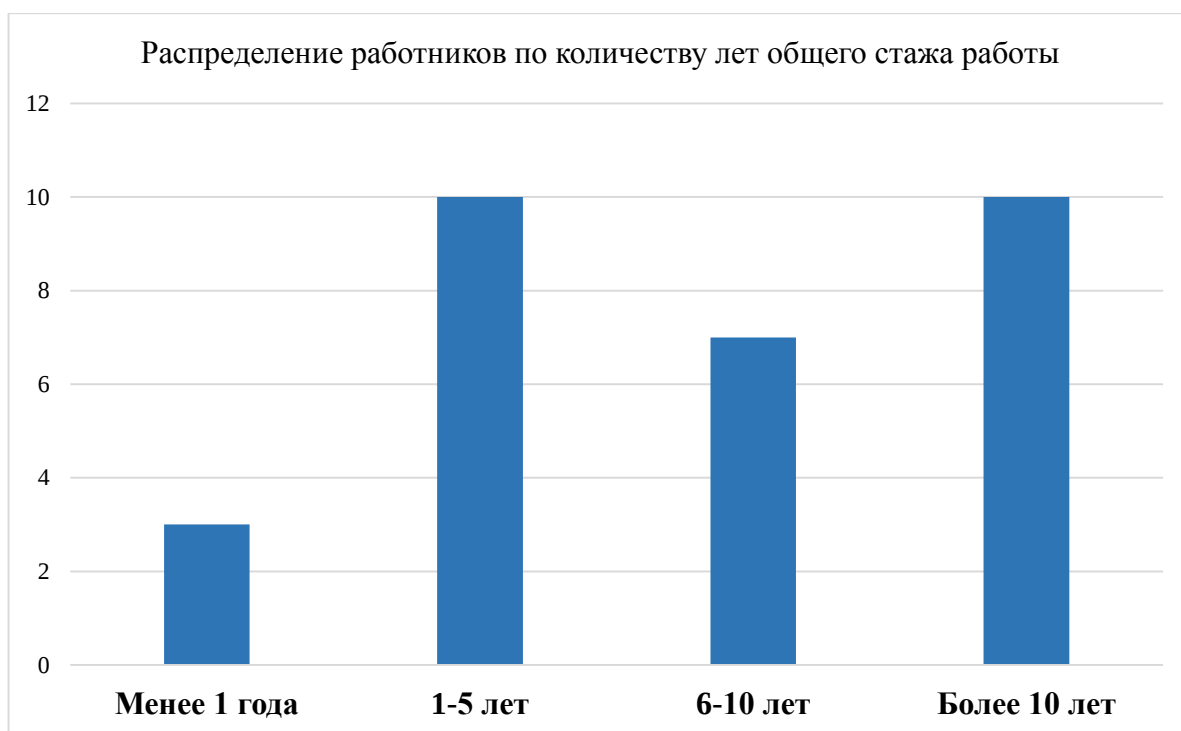
По результатам анкет были проведены: анализ социальной структуры персонала на предприятии, для этого были выделены группы сотрудников по половому признаку, уровень образования сотрудников предприятия и была построена гистограмма 1. На основе данной гистограммы, в свою очередь, был сделан вывод о половой и образовательной структуре предприятия.



Гистограмма 1 - Гендерная структура персонала предприятия и уровень образования

Из гистограммы 1 видно, что основная часть работников имеет средне-специальное образование (12 человек), 8 человек имеют среднее образование, 7 человек имеют незаконченное высшее образование и 3 человека имеют высшее образование. Также, основную часть персонала предприятия составляют работники трех возрастных групп: 18-30 лет – это 13 человек (2 мужчин и 11 женщин), в возрасте 31-40 лет - 10 сотрудников компании (3 мужчины и 7 женщин), 41-50 лет – 7 человек (2 мужчины и 5 женщин).

В гистограмме 2 представлено распределение по количеству лет общего стажа работы сотрудников. На основе приведенных данных, можно сделать следующий вывод: большинство работников имеют стаж более 1 года () причем вторая по численности группа – 7 человек работают 6-10 лет, а менее 1 года работают всего 3 человека



Гистограмма 2 - Распределение работников по количеству лет общего стажа работы

С одной стороны, достаточно большой стаж работы сотрудников, говорит о накопленном опыте работы, но с другой стороны, существует вероятность того, что фирмы-конкуренты начнут предлагать опытным сотрудникам более

выгодные условия работы. Поэтому, сохранение квалифицированного кадрового состава во многом зависит от мотивационной политики компании.

Теперь рассмотрим показатели, которые влияют на трудовую мотивацию сотрудников фирмы поскольку считается, и не без достаточных на то оснований, что эффективный работник - это высоко мотивированный работник. Такими показателями являются: удовлетворенность работой и различными факторами работы; уровень трудовой активности и основные факторы, которые влияют на трудовую активность.

Для понимания того, какие факторы наиболее удовлетворяют или не удовлетворяют сотрудников компании, на основании полученных после проведения анкетирования результатов было проведено ранжирование этих факторов (представлено в таблице 4). Для каждого ответа была использована следующая шкала: удовлетворен - 2 балла; скорее удовлетворен, чем не удовлетворен - 1; затрудняюсь ответить - 0; скорее не удовлетворен, чем удовлетворен - (-1) и не удовлетворен - (-2).

Таблица 4 - Пофакторная удовлетворенность сотрудников работой

| Вопрос                           | Не удовлетворен | Скорее не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее удовлетворен | Полностью удовлетворен |
|----------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Размер заработка                 | 11              | 7                      | 4                    | 5                   | 3                      |
| Режим работы                     | 7               | 5                      | 7                    | 6                   | 5                      |
| Самостоятельность в работе       | 2               | 2                      | 7                    | 11                  | 8                      |
| Соответствие работы способностям | 5               | 7                      | 6                    | 7                   | 5                      |
| Возможность карьерного роста     | 6               | 6                      | 7                    | 5                   | 6                      |
| Санитарно-гигиенические условия  | 9               | 7                      | 5                    | 4                   | 5                      |
| Отношения с коллегами            | 3               | 4                      | 4                    | 8                   | 4                      |
| Отношения с руководителем        | 9               | 8                      | 4                    | 5                   | 4                      |

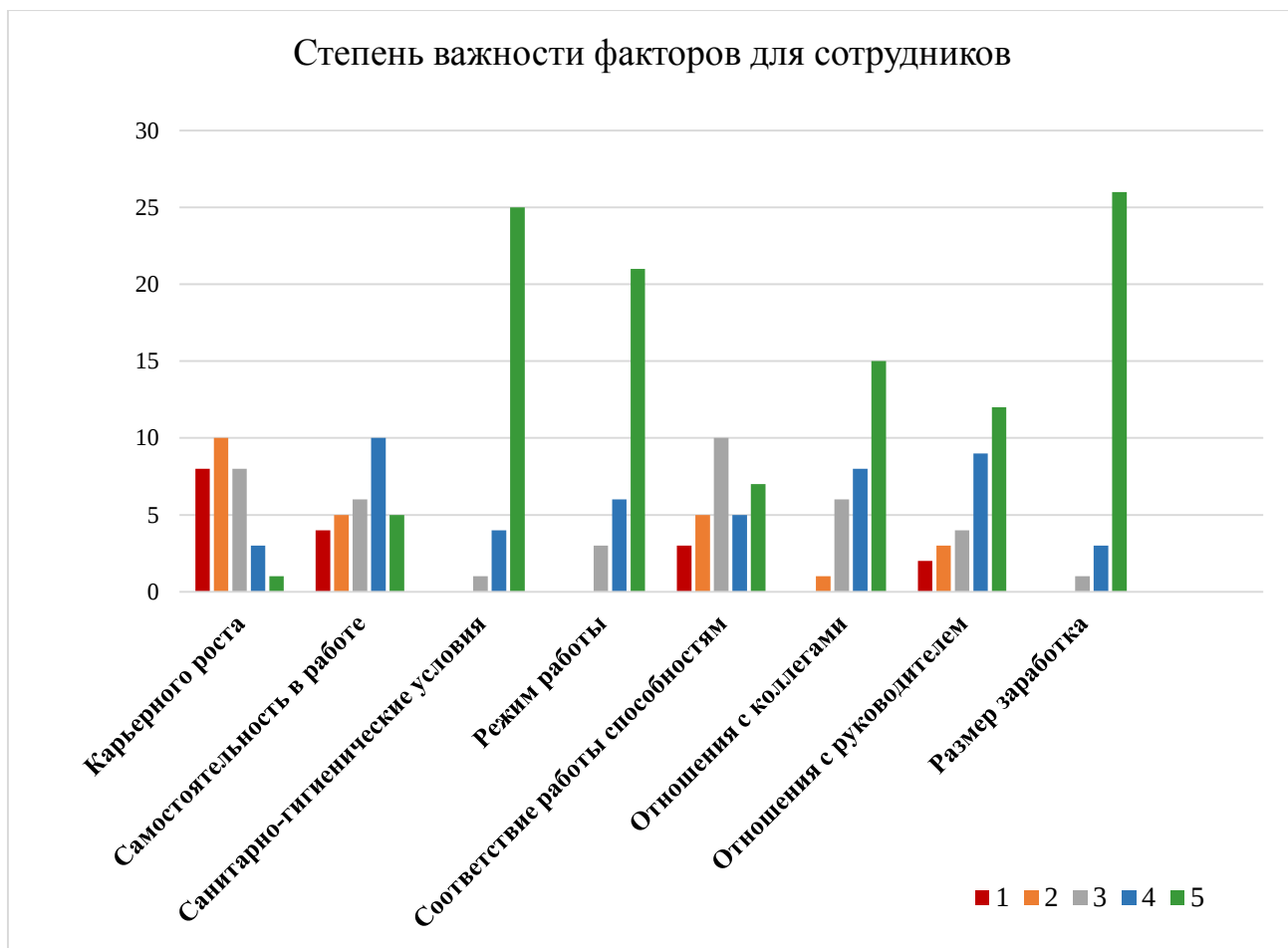
Для наглядности в гистограмме 3 представлены результаты ранжирования факторов, удовлетворяющих или неудовлетворяющих сотрудников компании.



Гистограмма 3 - Пофакторная удовлетворенность работой

На основании полученных результатов ранжирования можно отметить, что факторами работы, которыми наиболее не удовлетворены сотрудники фирмы, являются следующие: размер заработка, санитарно-гигиенические условия и отношения с руководителями.

Также видно, что низкий уровень неудовлетворенности вызывают также такие факторы как, режим работы, отношения с коллегами и возможность самостоятельности в работе. Сопоставив эти результаты с оценками важности характеристик для сотрудников, представленными в гистограмме 4, можно сделать вывод о том, что наиболее значимые для сотрудников фирмы характеристики, а именно заработная плата, режим работы и санитарно-гигиенические условия, не удовлетворены в той мере, в какой это является необходимым для нормальной работы сотрудников компании.



Гистограмма 4 - Степень важности факторов для сотрудников

Наименее важными для сотрудников являются такие факторы, как: возможность карьерного роста (что обусловлено спецификой линейных должностей), предоставление большой самостоятельности в ходе рабочего процесса и соответствие работы личным качествам.

В ходе проведения анкетирования сотрудников, были выделены текущие проблемы компании, которые можно решить за относительно короткий период времени. Отметим еще раз, что основными проблемами являются: размер заработной платы, санитарно-гигиенические нормы, а также, отношения с руководителем. Текущие проблемы представляют собой вполне нормальное развитие любой организации, и решать эти проблемы можно и нужно.

Но в тоже время, следует отметить, что полностью удовлетворенный работник - плохой работник, так как у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается

напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

### **2.3 Разработка рекомендаций по повышению уровня удовлетворенности трудом**

После проведенного анкетирования сотрудников компании ООО «Счастье Есть» и анализа полученных данных, мной было найдено множество проблем в области управления уровнем удовлетворенности трудом персонала данной компании.

**Большинство работников компании не удовлетворены следующими факторами:**

- *Санитарно-гигиеническими условиями труда в компании*

Многие сотрудники компании ООО «Счастье Есть» не удовлетворены этим фактором. Они считают, что рабочие помещения убираются недостаточное количество раз в сутки и недостаточно качественно, освещение в подсобных помещениях недостаточно яркое, на рабочем месте нет кулеров с очищенной питьевой водой.

- *Размер заработной платой*

Размер оплаты труда в организации на довольно низком уровне, учитывая, что большинство работников работают с 9 утра и до 10 вечера. По факту, заработная плата работников (около 10-20 тысяч рублей) не на много превышает прожиточный минимум, который по Томской области для трудового населения установлен в размере 11 тысяч рублей. А это довольно маленькие заработные платы для взрослого населения с опытом работы в данной трудовой области более 3х лет.

- *Отношения с своим начальством*

Данный фактор также вызывает недовольство сотрудников. Начальство не всегда выслушивает пожелания своих сотрудников, не объясняет возникающие в процессе работы ошибки и способы их избегания, предпочитая наказывать

своих сотрудников за малейшие провинности и ошибки. Руководству следует больше внимания уделять мотивации сотрудников, меньше наказывать за проступки. Кроме того, сотрудникам не хватает публичного одобрения, со стороны руководства. Многим кажется, что их труд никому незаметен: ни клиентам, ни компании. Сотрудникам стоит говорить об их ошибках и достижениях в ходе выполнения работы, поскольку это, во-первых, дает им возможность видеть свои минусы и работать над ними, и, во-вторых, знать свои плюсы и понимать, что компания о них тоже знает и ценит их.

После исследования удовлетворенности трудом работников компании ООО «Счастье Есть», мной был сделан такой вывод: в системе управления персоналом компании отсутствует строгость и направленность на управление удовлетворенностью трудом. Текучесть кадров в компании не анализируется, отсутствует система мотивации и стимулирования персонала, отсутствуют какие-либо регламенты по обучению и повышению квалификации кадров, стратегическая цель компании и желание выращивать собственные кадры, отсутствует гласность внутри компании, а также, отсутствует желание вкладывать инвестиции в развитие кадрового потенциала компании, результатом всего этого является высокая текучесть кадров и низкая удовлетворенность сотрудников трудом. Следовательно, можно сделать вывод, что в организации отсутствует система управления удовлетворенностью трудом, а также, система стимулирования/мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности.

Исходя из всего вышесказанного, можно сформулировать следующую первоочередную цель управления: следует создать систему управления уровнем удовлетворенности трудом и мотивации персонала, которая поможет избавиться от проблем, связанных с высокой текучестью кадров и неудовлетворенностью персонала своим трудом, а также, со многими другими проблемами, связанными с данной областью проблемами, с которыми сталкивается компания ООО «Счастье Есть».

***Для решения данных проблем, необходим:***

1. *Мониторинг уровня текучести кадров.* Данное мероприятие позволит руководству компании быть всегда в курсе ситуации, связанной с удовлетворенностью работников трудом. Руководство сможет принять все необходимые решения по предупреждению проблемы вовремя.
2. *Проведение анкетирования, либо опроса сотрудников.* Позволит своевременно выявить факторы, которыми не довольны сотрудники компании, и которые требуют экстренного вмешательства руководства.
3. *Согласование методов мотивации/стимулирования персонала с руководством.* Не каждый из методов мотивации и стимулирования персонала, который может выбрать компания, даст эффективный результат для персонала и компании в целом. Организация должна выбрать такой стиль управления удовлетворенностью трудом персонала, который будет соответствовать цели компании и ее задачам, а также, ресурсам, имеющимся в компании.
4. *Введение методов улучшения удовлетворенности трудом в действие.* Позволит улучшить ситуацию с текучестью кадров.
5. *Дальнейший постоянный мониторинг уровня текучести кадров и удовлетворенности трудом, проведение ежеквартального анкетирования сотрудников.* Позволит компании быстро выявлять все закономерности в данных процессах, быстро и эффективно влиять на них, без ущерба для компании.

Как уже отмечалось ранее, существует пять основных параметров работы, которые характеризуют ее с точки зрения удовлетворенности трудом, поэтому для эффективного управления удовлетворенностью трудом необходимо воздействовать на них:

1. *Сама работа*
2. *Заработная плата.*
3. *Возможности карьерного роста.*
4. *Руководство.*
5. *Коллеги.*

В связи с этим нами были сформулированы следующие *мероприятия по повышению уровня удовлетворенности трудом* в компании ООО «Счастье Есть»:

*1. Обеспечение своевременности и объективности заработной платы персонала*

Так как оклад у сотрудников компании довольно низок, что не вполне соответствует их графику работы и количеству должностных обязанностей, компании следует ввести своевременную и увязанную с рабочими результатами систему оплаты труда, которая будет повышать уровень удовлетворенности работников. Так же, компания может воспользоваться опытом американской компании Wal-Mart, в которой сотрудников отпускают с работы раньше, если отсутствует надобность в них (например, если нет работы или покупателей). Это позволит сократить затраты компании на заработную плату, и в то же время, у работников снизится занятость, что будет соответствовать получаемой ими заработной плате.

*2. Необходимо разработать систему стимулирования и мотивации персонала*

Грамотно выстроенная система поощрения, ведет за собой повышение удовлетворенности трудом. Стимулировать и мотивировать работников у труду можно различными способами (как денежными средствами, так и различными поощрениями). Например, можно ввести акции такого типа, как «лучший сотрудник месяца», поощрять хорошую работу полезными сертификатами и так далее. Должны быть разработаны и введены в действие локальные нормативные акты, которые связаны с моральным, материальным и нематериальным стимулированием сотрудников организации.

*3. Необходимо повысить социальную защищенность персонала*

Компании следует разработать меры по расширению и улучшению социального пакета для сотрудников. По моему мнению, для компании отлично подойдет опыт французской компании Danone. Danone предоставляет своим

сотрудникам определенную сумму на социальный пакет, а работник в свою очередь, сам выбирает на какие конкретно социальные нужды потратить данную сумму (на походы в спортивный клуб, на оплату обучения детей, на семейный отдых, на оформление страховки родных и близких, а также, на многие другие нужды, которые работник посчитает важными для себя).

#### *4. Необходимо разработать систему адаптации новых сотрудников*

Компании следует подробнее и дольше ознакомливать новых сотрудников с их должностными инструкциями, нужно ввести более длительное обучение, так как новые сотрудники могут не иметь опыта работы в данной области. В компании на адаптацию сотрудников отводится всего 2 дня, что очень мало.

#### *5. Необходимо разработать программы по обучению нового персонала, повышению квалификации уже работающих*

Чем выше возможности для обучения и развития сотрудников, тем выше уровень их удовлетворенности. Следует провести тестирование на проверку профессиональных знаний и должностных инструкций, на основе чего направить некоторых сотрудников на переквалификацию.

В данной ситуации отлично подойдет опыт компании IKEA. В компании действует серьезная программа по профессиональной переподготовке кадров, в результате которой, сотрудники повышают свои профессиональные навыки и знания, а также, сотрудники адаптируются к стандартам и нормам корпоративной культуры организации (улучшается понимание целей и миссии компании). В зависимости от категории персонала обучение сосредотачивается на развитии компетенций, которые необходимы конкретной категории работников. Например, топ - и линейные менеджеры совершенствуют свои навыки управления; наставники, отвечающие за обучение новичков - коммуникативные способности и умение проводить тренинги и презентации; сотрудники, работающие с покупателями, - навыки продаж и эффективной борьбы со стрессом. Мною было разработано положение об обучении сотрудников в организации ООО «Счастье Есть», оно представлено в приложении Б.

*6. Необходимо создать кадровый резерв компании и развивать его*

Работа должна включать включая систему подготовки кадрового резерва и планирования карьеры, в результате чего, компания формирует «кадровый резерв». А так как в компании высокий уровень текучести кадров, проведение данных работ особенно важно.

*7. Необходимо улучшить санитарно-гигиенические условия труда*

Руководству следует обратить внимание на улучшение таких показателей, как климат в помещениях, уровень шума и качество уборки помещений, также, следует отремонтировать помещения, закупить новую мебель, компьютерную технику и программное обеспечение, так как, чем комфортнее условия труда, тем выше удовлетворенность работников. Можно воспользоваться опытом компании Google, в которой создаются максимально комфортные условия для успешного труда сотрудников (предоставляются места для обеденного перерыва и отдыха от работы).

*8. Руководству компании необходимо стремиться к гласности внутри организации*

Для этого, компании требуется создать прозрачную систему целей и задач организации, понятную всем сотрудникам, сотрудникам требуется получать больше публичного одобрения со стороны начальства. Работники работают эффективнее и больше удовлетворены, если понимают и принимают цели, миссию и стандарты компании, в которой работают.

*9. Необходимо проводить мероприятия на усиление корпоративной культуры*

Чем выше уровень взаимодействия у подчиненных с руководством и внутри коллектива в целом, тем выше уровень их удовлетворенности. Компании необходимо проводить больше мероприятий, направленных на улучшение отношений в коллективе. В данном случае хорошо подойдут различные совместные мероприятия (праздники, субботники, спортивные мероприятия, различные командные игры, такие как «Freshbiz»).

Решение данных проблем, безусловно, требует не малых временных и финансовых затрат со стороны руководства. Но необходимость данных корректирующих мероприятий предельно очевидна, так как уровень текучести кадров в компании находится на довольно высоком уровне. Данные рекомендации имеют высокую важность для повышения удовлетворенности персонала работой.

Хотелось бы отметить, что в компании не отслеживается уровень удовлетворенности трудом, несмотря на то, что проведение мониторинга удовлетворенности трудом, не требует специальной подготовки и, в отличие от каких-либо крупномасштабных социально-психологических исследований, может проводиться сколь угодно часто и без особых затрат материальных ресурсов организации.

Исследование показателя текучести кадров не требует больших затрат денежных ресурсов (требуется лишь только временные затраты), предварительные выводы можно делать даже на основании анализа статистических данных о категориях уволившихся сотрудников, отбирая для этого самые разнообразные параметры и данные.

### **Выводы по 2 главе:**

В данной главе мною был проведен анализ деятельности проанализирована система управления уровнем удовлетворенности трудом в компании ООО «Счастье Есть» и найдены проблемы.

Мной было проведено анкетирование сотрудников и выявлены факторы, удовлетворяющие либо не удовлетворяющие их потребности на работе. Все данные были представлены для наглядности в виде гистограмм.

На основании полученных в ходе анкетирования данных мною были разработаны рекомендации по повышению удовлетворенности трудом для компании ООО «Счастье Есть» с использованием международного опыта. Компания может в своей дальнейшей деятельности использовать данные

рекомендации для повышения уровня удовлетворенности трудом персонала компании.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

| Группа | ФИО                                  |
|--------|--------------------------------------|
| 14A2A  | Феоктистовой Анастасии Александровне |

| Институт            | ИСГТ     | Кафедра     | ИП                  |
|---------------------|----------|-------------|---------------------|
| Уровень образования | Бакалавр | Направление | 38.03.02 Менеджмент |

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике</li> <li>– Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Официальный сайт ООО «Счастье Есть»</li> <li>– Сайт детского благотворительного фонда «Обыкновенное чудо»</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность труда;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом (безопасность труда, поддержание социально значимой заработной платы, обучение и развитие персонала)</li> </ul>                                                                  |
| <p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятия, которая направленная на работу с местным сообществом (взаимодействие с инвесторами, взаимодействие с контрагентами, взаимодействие с органами государственной, спонсорская и благотворительная деятельность)</li> </ul> |
| <p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</li> <li>- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Описать стейкхолдеров ООО «Счастье Есть»</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2. <i>Определение структуры программы КСО</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Наименование предприятия;</i></li> <li>- <i>Элемент;</i></li> <li>- <i>Стейкхолдеры;</i></li> <li>- <i>Сроки реализации мероприятия;</i></li> <li>- <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i></li> </ul> | <p>– Мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленных на внутренних и внешних стейкхолдеров</p> |
| <p>3. <i>Определение затрат на программы КСО</i></p> <p>-<i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i></p>                                                                                                                                                                                | <p>– Определить затраты на реализацию социальных проектов компании (Отчет в области устойчивого развития компаний)</p>   |
| <p>4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i></p>                                                                                                                                                                                                                                               | <p>– Оценить эффективность программ КСО ООО «Счастье Есть»</p>                                                           |
| <b>Перечень графического материала:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |
| <p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>                                                                                                                                                                            |                                                                                                                          |

|                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> |  |
|-------------------------------------------------------------|--|

**Задание выдал консультант:**

| Должность | ФИО          | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------|------------------------|---------|------|
| Ассистент | Грахова Е.А. |                        |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО               | Подпись | Дата |
|--------|-------------------|---------|------|
| 14А2А  | Феоктистова А. А. |         |      |

## **Глава 3. Корпоративная социальная ответственность ООО «Счастье Есть»**

В данной главе анализируется процесс управления корпоративной социальной ответственностью. В частности, дана краткая характеристика корпоративной социальной ответственности ООО «Счастье Есть».

### **3.1 Социальная политика компании ООО «Счастье Есть»**

Социальная политика ООО «Счастье Есть» является неотъемлемой частью корпоративной стратегии, направленной на создание всего комплекса условий для устойчивого развития Компании в долгосрочной перспективе. Эта политика базируется на безусловном следовании общепризнанным международным нормам, относящимся к правам человека, а также нормам российского законодательства в сфере организации труда. Высокая социальная ответственность перед всеми заинтересованными сторонами, в основе которой равенство возможностей, взаимное уважение и приоритет закона, – это первостепенное условие повышения эффективности и конкурентоспособности по всем направлениям деятельности, а также укрепления деловой репутации ООО «Счастье Есть».

Компания осуществляет масштабные мероприятия, направленные на:

- обеспечение безопасных и комфортных условий труда;
- профессиональное обучение сотрудников;
- социальное развитие регионов.

Основные направления социальной политики ООО «Счастье Есть» заключаются в поддержке социально значимых инициатив, поддержке спортивных мероприятий, активном участии в жизни города.

#### **3.1.1 Внутренняя социальная политика предприятия**

Внутренняя социальная политика компании заключается в следующих направлениях:

- обеспечение безопасности труда сотрудников;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- обучение и развитие персонала.

### **Безопасность труда**

Все работы должны выполняться при соблюдении следующих условий:

- При поступлении на работу и во время работы на предприятии с работником проводятся инструктажи по безопасности труда: вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой.
- Вводный инструктаж проводится с каждым вновь поступающим на предприятие работником.
- После получения вводного инструктажа, а затем первичного инструктажа на рабочем месте работник должен в течение первых 2 - 14 смен пройти стажировку и приобрести навыки безопасных способов работы под руководством лица, назначенного приказом по предприятию.
- От получения первичного и повторного инструктажей на рабочем месте освобождается работник, который не связан с эксплуатацией оборудования, использованием инструмента, хранением и применением сырья и материалов.
- Руководство предприятия по согласованию с отделом охраны труда и соответствующим выборным профсоюзным органом может освобождать от стажировки работника, имеющего стаж работы по специальности не менее 3 лет, переходящего из одного цеха в другой, если характер его работы и тип оборудования, на котором он работал ранее, не меняется.
- Инструктажи на рабочем месте завершаются проверкой знаний. Получение инструктажа по безопасности труда и прохождение стажировки работник подтверждает своей подписью в соответствующем журнале.

- Лицо, показавшее неудовлетворительные знания, к самостоятельной работе не допускается и обязано вновь пройти инструктаж.
- Работник обязан соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка и графики работы.
- Перерыв для отдыха и принятия пищи устанавливается не позднее чем через 4 ч после начала работы. Продолжительность перерыва не может быть менее 30 мин. в смену. Для приема пищи должно быть выделено специальное помещение или место.
- Употребление алкогольных напитков до и во время работы, а также на рабочем месте и на территории предприятия после окончания работы не допускается.
- Пользоваться исправными выключателями, розетками, вилками, патронами и другой электроарматурой.
- Не оставлять без присмотра включенное оборудование и электроприборы, отключать электрическое освещение (кроме аварийного) по окончании работы.
- Курить только в специально отведенных и оборудованных местах.
- Соблюдать действующие Правила пожарной безопасности.

### **Поддержание социально значимой заработной платы**

*Достойная оплата труда сотрудников* - основа системы управления персоналом Компании. ООО «Счастье Есть» последовательно реализует политику высокой социальной ответственности, в том числе в части заработных плат и компенсаций.

При определении уровня и структуры оплаты труда Компанией используются данные общепризнанных обзоров заработных плат и компенсаций, в которых принимают участие компании страны, занимающиеся розничной торговлей.

Также данные региональных рынков труда используются для мониторинга конкурентоспособности заработных плат работников с целью их своевременной корректировки.

### **Обучение и развитие персонала**

Корпоративная система обучения и развития персонала ООО «Счастье Есть» направлена на решение **следующих стратегических задач:**

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;
- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;
- обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании.

#### **3.1.2 Внешняя социальная политика предприятия**

Компания ставит своей целью увеличение акционерной стоимости и достижение самых высоких стандартов в управлении, будучи убежденной во взаимосвязанности этих двух целей.

Приверженность прозрачному и ответственному управлению бизнесом важна для поддержания доверия инвесторов и для получения акционерами максимальной прибыли.

Предприятие стремится к достижению лидирующих финансовых и производственных показателей в области розничной торговой деятельности.

Достижение этой цели напрямую зависит от эффективности сотрудничества Компании с ее поставщиками и подрядчиками, построенного на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой

продукции. Для повышения эффективности своего бизнеса разрабатываются и внедряются новые технологии на всех этапах своей деятельности.

Взаимодействие с инвесторами:

- информирование инвесторов путем подготовки и публикации отчетности и другой требуемой информации, проведения квартальных и тематических презентаций для инвесторов;
- Предоставления для акционеров доступа к информации в соответствии с требованиями законодательства об акционерных обществах.

Взаимодействие с контрагентами:

- использование прозрачной и открытой системы выбора контрагентов на основе проведения тендеров и предварительной квалификации, отдавая предпочтение российским контрагентам;
- создание условий для развития бизнеса контрагентов путем заключения долгосрочных договоров с прозрачным ценообразованием и гибкими условиями оплаты;
- взаимодействие с контрагентами, основанное на принципах взаимовыгодного сотрудничества, открытости и честной конкуренции.

Взаимодействие с государственными органами на федеральном уровне:

- мониторинг изменений в законодательстве РФ с целью обеспечения соответствия требованиям действующего законодательства.

Взаимодействие с органами государственной власти и развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия:

- поддержку и развитие социальной инфраструктуры регионов присутствия, в том числе в рамках соглашений о социально-экономическом сотрудничестве, заключаемых с региональными органами государственной власти на основе взаимовыгодного сотрудничества;
- благотворительную и спонсорскую деятельность.

Спонсорская и благотворительная деятельность:

- *Детский благотворительный фонд «Обыкновенное чудо»*

Компания помогает жителям города Томска быстро и удобно внести свой вклад в помощь детям, страдающим недугами, безвозмездно устанавливая урны для сбора денежных средств в своих магазинах.

- *Фонд «Рука помощи»*

Компания спонсирует данный фонд, который, в свою очередь, помогает местным жителям, которые борются с наркотической и алкогольной зависимостью, а также, лицам без определенного места жительства и детям.

- *Направление одаренных детей и творческих коллективов на конкурсы.*

ООО «Счастье Есть» спонсирует отправку талантливых детей и местные творческие коллективы на различные конкурсы и мероприятия.

- *Проведение различных развлекательных и образовательных мероприятий для детей*

Компания проводит на территории своих магазинов различные мероприятия для детей, а именно: мастер-классы по различным направлениям творчества –поделки из бумаги, пластики, цветного песка, ткани и многое другое, а также, проводит развивающие и познавательные программы, мастер-классы с анимационными студиями.

- *Рафтинг-клуб «Томск-Одиссей»*

Компания спонсирует томскую команду по рафтингу и гребному слалому на региональном, федеральном, европейском и мировом уровне соревнований.

### **3.2 Стейкхолдереры ООО «Счастье Есть» и программы КСО**

ООО «Счастье Есть» на постоянной основе взаимодействует с широким кругом заинтересованных сторон, рассматривая взаимовыгодные отношения с ними как важнейший ресурс устойчивого развития компании.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

**Стейкхолдеры** – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д.

Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. По отношению к ООО «Счастье Есть» можно выделить следующие группы стейкхолдеров, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стейкхолдеры ООО «Счастье Есть»

| Прямые стейкхолдеры           | Косвенные стейкхолдеры                                                     |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Сотрудники ООО «Счастье Есть» | Федеральная налоговая служба                                               |
| Поставщики                    | Население Томска и Томской области                                         |
| Потребители продукции и услуг | Благотворительные (некоммерческие) организации                             |
|                               | Прочие организации (детские дома, школы интернаты, спортивные школы и пр.) |

По данным таблицы 5 видно, что в компании ООО «Счастье Есть» преобладают косвенные стейкхолдеры, это население города Томска и области, благотворительные организации, федеральная налоговая служба, а также, прочие организации, такие как: детские дома, школы, детские сады, спортивные школы и так далее.

В компании ООО «Счастье Есть» также присутствуют и прямые стейкхолдеры.

Успех деятельности Компании во многом зависит от понимания и удовлетворения текущих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. В этой связи в Компании предприняты следующие шаги:

- определены заинтересованные стороны;

- налажена система изучения их потребностей и ожиданий в отношении деятельности Компании;
- определены и установлены формы информирования и «обратной связи» для каждой из заинтересованных сторон;
- определены зоны ответственности Компании перед основными заинтересованными сторонами.

Компания считает исключительно важным поддержание открытого конструктивного диалога с заинтересованными сторонами. Такой диалог последовательно развивается, совершенствуются методы информирования, обратной связи и взаимодействия.

Основными способами информирования и взаимодействия с заинтересованными сторонами являются корпоративные СМИ, Интернет-портал ООО «Счастье Есть», публикации в СМИ, рассылка информационных сообщений (писем, информационных буклетов и брошюр), консультации, переговоры, опросы, организация рабочих групп и постоянно действующих комиссий и многое другое.

### 3.3 Определение затрат на программы КСО

Финансирование социальной программы Компании осуществляется по нескольким основным направлениям. Они представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Направления финансирования социальной программы ООО «Счастье Есть»

| Прямые                                            | Косвенные                            |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Создание оптимальных условий труда и отдыха (21%) | Социальное развитие регионов (17,2%) |

Продолжение таблицы 6

|                                                               |                                                |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Охрана здоровья и поддержка<br>здорового образа жизни (16,5%) | Содержание социальной<br>инфраструктуры (3,2%) |
| Обучение персонала (32%)                                      | Благотворительность (10,1%)                    |

Социальные расходы ООО «Счастье Есть» в 2015 году составили более 6 млн. руб., планируемый объем социальных инвестиций в 2016 году составит около 7,5 млн. руб.

Затраты на социальные проекты распределены по следующим источникам финансирования:

- В 2015 году до 90% фактически проведенных расходов на социальные нужды были направлены на развитие производственной социальной сферы и содержание объектов социальной сферы.
- В 2014 году обучение и повышение квалификации прошли 127 сотрудников Компании (39% от списочной численности персонала). В их числе – 30 руководителей и 97 специалистов и служащих. На эти цели направлено около 2 млн рублей, что на 21,3% больше уровня 2013 года.
- Затраты Компании на добровольное медицинское страхование сотрудников составило 2,5 млн. руб.

**Вывод:**

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что программа корпоративной социальной ответственности компании ООО «Счастье Есть» не слишком разносторонняя, что может быть связано с областью деятельности компании и размерами ее прибыли.

Но в то же время, следует отметить, что спонсирование компанией множества благотворительных организаций, несомненно дает хорошую отдачу, в виде создания благоприятного для компании имиджа.

Также, для компании ООО «Счастье Есть» выгодно быть ответственным и исполнительным работодателем, вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

### **Выводы по главе 3:**

В данной главе была рассмотрена корпоративная социальная ответственность компании ООО «Счастье Есть».

Компания проводит не очень обширную социальную политику в области поддержки персонала. Компания более широко проводит социальную политику, направленную на внешних стейкхолдеров (например, компания занимается спонсорской деятельностью, проводит мероприятия для клиентов). Все это благоприятно влияет на имидж компании. Но проводимой политики в области персонала недостаточно для компании, персонал зачастую не получает социальных гарантий, что ведет к недовольству.

## **Заключение**

Удовлетворенность трудом играет большую роль в эффективности деятельности организации и результативности деятельности бизнеса в целом. Многие иностранные организации относятся к удовлетворенности трудом и мотивации своего персонала достаточно скрупулезно и вкладывают немалые инвестиции для того чтобы персонал был обучен в соответствии со спецификой деятельности предприятия, в России же наоборот, многие компании вкладывают недостаточно сил и денежных средств в свой персонал.

В работе было использовано определение, данное Д. Дэвидом и Дж. Джери, которые считали, что удовлетворенность трудом – это соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом.

Вопрос управления удовлетворенностью трудом, в современных условиях нестабильной экономики России, приобретает все большее значение, требуя повышенного акцентирования внимания на стимулировании персонала, его вовлечении в деятельность организации.

Для ее решения был изучен зарубежный опыт, а также были рассмотрены используемые в зарубежных компаниях существующие техники и методики. Это позволило рассмотреть систему управления удовлетворенностью трудом с самых разных точек зрения и подтвердило высокую значимость использования зарубежного опыта при управлении уровнем удовлетворенности в России, способствуя максимальному решению ключевых задач исследования и реализации его цели.

На основании проведенного анализа управления уровнем удовлетворенности трудом в России можно сделать вывод, что в существующих условиях крайне актуальным становится создание стабильного бизнеса с высокой производительностью и эффективностью трудовых ресурсов. Более развитые зарубежные компании, которые используют множество нестандартных форм и методов стимулирования и мотивирования сотрудников, вынуждены оперировать в более конкурентных условиях, а значит постоянно развивать и

улучшать методы повышения удовлетворенности трудом, находя нестандартные решения. Российский опыт в данной сфере достаточно беден, что связано с тем, что в стране данным вопросом стали заниматься относительно недавно, а точнее, после перехода к рыночной экономике и началу развития бизнеса.

Анализ особенностей и проблем в области управления удовлетворенностью трудом в компании ООО «Счастье Есть» и сопоставление данного процесса с концептуальным подходом позволили разработать рекомендации по его совершенствованию на основе международного опыта. Таким образом, применение зарубежного, в частности американского, нидерландского и французского опыта управления удовлетворенностью трудом в деятельности томской компании ООО «Счастье Есть» позволит создать эффективную систему управления удовлетворенностью трудом и более эффективно достигать компании ее целей, а понимание природы возникновения проблем позволит снизить их влияние на деятельность компании.

Применение приведенных в работе рекомендаций способствует повышению мотивации сотрудников, повышению их удовлетворенности трудом в целом, и как следствие, снижению текучести кадров в компании. Это способствует повышению эффективности деятельности сотрудников компании, увеличению производительности их труда, росту качества оказываемых услуг, большей удовлетворенности клиента, в результате чего повышается эффективности системы управления удовлетворенностью трудом в целом. В этом состоит практическая ценность данной работы.

Основным результатом настоящего исследования стало комплексное исследование процесса управления уровнем удовлетворенности трудом в России и зарубежных странах, а также разработанные рекомендации по повышению эффективности и качества управления уровнем удовлетворенности трудом в компании ООО «Счастье Есть» на основе зарубежного опыта. Результаты исследования могут быть использованы российскими торговыми сетями на различных региональных рынках.

Исходя из цели исследования был определен ряд задач исследования, которые были выполнены:

- проанализированы теоретические аспекты удовлетворенности трудом на основе литературы;
- проанализированы особенности управления удовлетворенностью трудом в России и зарубежных странах;
- исследованы особенности управления удовлетворенностью трудом персонала в компании ООО «Счастье Есть».
- выявлены особенности и проблемы в управлении удовлетворенностью трудом компании ООО «Счастье Есть»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления удовлетворенностью трудом в ООО «Счастье Есть» на основе международного опыта.

Поскольку, в результате исследования в организации определился ряд затруднений и проблем, связанных с удовлетворенностью сотрудников компании трудом, данные рекомендации, могут помочь компании ООО «Счастье Есть» справиться с ними. Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования в виде рекомендаций, которые были получены в ходе исследования, могут быть использованы любыми другими российскими торговыми компаниями для совершенствования системы управления уровнем удовлетворенности трудом.

После проведенной мной работы, я могу с уверенностью сделать вывод, что в России, к сожалению, мало внимания уделяется удовлетворению сотрудников трудом, стимулированию их к эффективной трудовой деятельности. Данное утверждение подкрепляется проведенным исследованием компании ООО «Счастье Есть». Но в то же время, хочется отметить, что в последнее время, многие российские компании все же начинают заниматься мотивацией сотрудников, пытаются повысить уровень удовлетворенности трудом сотрудников и снизить текучесть кадров.

Предложенные направления совершенствования управления уровнем удовлетворенности трудом позволяют:

- применять их при разработке систем управления удовлетворенностью трудом, с учетом особенностей деятельности компании;
- реализовывать процесс организации системы управления удовлетворенностью трудом;
- применять комплекс приведенных методов и форм стимулирования сотрудников, с целью повышения эффективности деятельности компании.

Таким образом, все задачи исследования выполнены и цель достигнута.

### Список публикаций студента

1. Феоктистова А. А. Краудсорсинг как технология коммуникации [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2014 - №. 4 (13). - С. 1-4. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_13/Feoktistova%20A.A.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13/Feoktistova%20A.A.pdf)
2. Феоктистова А. А. Краудфандинг - новейший способ поиска инвестиций [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 2 (15). - С. 1-4. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_15/Feoktistova%20A.A-1.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Feoktistova%20A.A-1.pdf)
3. Феоктистова А. А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивации персонала [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 1 (20). - С. 1-4. - Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_20/Feoktistova%20A.A.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_20/Feoktistova%20A.A.pdf)

## Список использованных источников и литературы:

1. Варданян И. С. Исследование системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом, 2005. – № 15. – С. 58–63.
2. Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учеб. пособие для вузов. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2008 – 95 с.
3. Дорофеев В., Шмелева А., Частухина Ю. Организационное поведение – Пенза: Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
4. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: учеб. пособие для вузов. – СПб: Питер, 2001. – 720 с.
5. Дэвид Д., Джери Дж. Удовлетворенность трудом // Большой словарь по социологии [Электронный ресурс]. – 2001. - Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/udovletvorenost-trudom> (дата обращения: 9.01.2016)
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебное пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 720 с.
7. Заимствуем у Wal-Mart [Электронный ресурс] // Retail.ru. Интернет-газета. 25.04.2007. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/articles/12092> (дата обращения: 5.02.2016)
8. Занюк С. С. Психология мотивации. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001 – 352 с.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
10. Макарова И. К. Управление персоналом. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
12. Лазарева Н.А. Социально-экономические механизмы мотивации трудовой деятельности. – М.: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2001. – 215 с.

13. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. СПб.: Питер, 2002. – 160 с.
14. Методические указания по выполнению курсовых работ, выпускных квалификационных работ, НИРС и УИРС для студентов кафедры инженерного предпринимательства / Сост. Т.В. Калашникова, Е.В. Галанина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014. – 79 с.
15. Молевич, Е.Ф. Труд как объект и предмет исследований общей социологии // социологические исследования – 2001. – № 7. – С. 38–41.
16. Мотивация персонала или как это делает Google [Электронный журнал] // Р-У-Т. Интернет-журнал. 13.05.2013. Режим доступа: <http://www.plan-your-time.com/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/> (дата обращения: 14.02.2016)
17. Небалуева Л. А. Управление персоналом: измерение удовлетворенности персонала [Электронный ресурс] // Управление персоналом. Интернет-журнал. 6.06.13. – Режим доступа: [http://www.diaistola.ru/articles/Measuring\\_personnel\\_satisfaction.pdf](http://www.diaistola.ru/articles/Measuring_personnel_satisfaction.pdf) (дата обращения: 12.02.2016)
18. Пивоваров И., Тарасевич Л., Майзель А. Международный менеджмент: учеб. для вузов. – СПб: Питер; 2009. – 576 с.
19. Родченко В.В. Международный менеджмент: учеб. пособие. – М.: МАУП, 2009. – 240 с.
20. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения. М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.
21. Соломанидина Т., Соломанидин В. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 312 с.
22. Социальная сущность удовлетворенности трудом [Электронный журнал] // Экономика труда. Интернет-журнал. – Режим доступа: <http://janddguitars.com/index.php?id=641&request=full> (дата обращения: 2.02.2016)
23. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

24. Стоу Б. Антология организационной психологии. – М.: Вершина, 2005. – 712 с.
25. Торекуль Бертил. Сага об ИКЕА. Правдивая история о том, как шведский предприниматель покорил мир, а теперь и Россию. – М.: Астрель, 2003. – 320 с.
26. Травин В., Дятлов В. Менеджмент персонала предприятия: учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – с.
27. Фролов С. С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
28. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
29. Хэкман Дж., Олдхэм Г., Дженсон Р. Новая стратегия обогащения работы. – М.: Вершина, 2007. – 35 с.
30. Чернышева А., Панфилов А. Удовлетворенность трудом менеджеров и исполнителей // статья. – 2012. – № 1. – С. 156–157.
31. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
32. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение, 2004. – СПб: Питер, 2004. – 21 с.
33. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы анализ действующей системы мотивации [Электронный ресурс] // HR-Portal. Интернет-журнал. 25.12.2007. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/node/38689/articles> (дата обращения: 3.02.2016)

## Приложение А

### Форма анкетирования сотрудников

#### 1. Ваш пол

|         |  |
|---------|--|
| Женский |  |
| Мужской |  |

#### 2. Ваш возраст

|             |  |
|-------------|--|
| 18-30       |  |
| 31-40       |  |
| 41-50       |  |
| 51 и старше |  |

#### 3. Общий стаж работы

|              |  |
|--------------|--|
| Менее 1 года |  |
| 1-5 лет      |  |
| 6-10 лет     |  |
| Более 10 лет |  |

#### 4. Ваше образование

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Среднее                      |  |
| Средне-специальное           |  |
| Незаконченное высшее         |  |
| Высшее                       |  |
| 2 и более высших образования |  |

#### 5. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации.

|                    |  |
|--------------------|--|
| Пока недостаточный |  |
|--------------------|--|

|                                             |  |
|---------------------------------------------|--|
| Достаточный для работы в нынешней должности |  |
| Высокий                                     |  |

**6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Да                   |  |
| Нет                  |  |
| Затрудняюсь ответить |  |

**7. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?**

|                                                      |  |
|------------------------------------------------------|--|
| Продолжать работать в той же должности               |  |
| Перейти на следующую должность                       |  |
| Перейти в другую организацию без смены специальности |  |
| Перейти в другую организацию со сменой специальности |  |

**8. Проставьте для ниже перечисленных характеристик баллы по степени их важности для Вас при выборе работы (1 – менее важный фактор, 5 – самый важный)**

| Характеристика работы                 | Баллы |
|---------------------------------------|-------|
| Возможность карьерного роста          |       |
| Разнообразие работы                   |       |
| Престиж профессии                     |       |
| Санитарно-гигиенические условия       |       |
| Благоприятный психологический климат  |       |
| Самостоятельность в работе            |       |
| Отношения с коллегами                 |       |
| Возможность общения в процессе работы |       |

**9. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом.**

| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

**10. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?**

| Вопрос                                  | Не удовлетворен | Скорее не удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Скорее удовлетворен | Полностью удовлетворен |
|-----------------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|
| Размер заработка                        |                 |                        |                      |                     |                        |
| Режим работы                            |                 |                        |                      |                     |                        |
| Самостоятельность в работе              |                 |                        |                      |                     |                        |
| Соответствие работы личным способностям |                 |                        |                      |                     |                        |
| Возможность карьерного роста            |                 |                        |                      |                     |                        |
| Санитарно-гигиенические условия         |                 |                        |                      |                     |                        |
| Отношения с коллегами                   |                 |                        |                      |                     |                        |

|                                                          |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Отношения с<br>непосредствен<br>ным<br>руководителе<br>м |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|

**11.Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?**

|                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| Стиль управления,<br>грубость с подчиненными                |  |
| Некомпетентность<br>руководства                             |  |
| Невнимательное<br>отношение к нуждам<br>сотрудников         |  |
| Переработка, частые<br>сверхурочные                         |  |
| Несправедливое<br>распределение заработной<br>платы, премий |  |
| Невозможность карьерного<br>роста                           |  |
| Неудовлетворительно<br>распределение отпусков               |  |
| Другое (напишите, что<br>именно)                            |  |

**12.Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда (премий и т.д.) от:**

|                                                      |  |
|------------------------------------------------------|--|
| Выполнения заданных<br>объемов работы                |  |
| От уровня Вашей<br>квалификации                      |  |
| От инициативности и<br>творчества в работе           |  |
| От уровня соблюдения<br>дисциплинарных<br>требований |  |
| От «симпатии»<br>руководителя                        |  |
| Другое (напишите, от чего<br>именно)                 |  |

**13. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению  
Вашей трудовой активности?**

---



---



---

## **Приложение Б**

### **Положение об обучении сотрудников**

#### **1. Общие положения**

- 1.1. Настоящее Положение регламентирует весь процесс организации, а также цели, задачи, систему управления обучением в ООО «Счастье Есть».
- 1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим Трудовым Кодексом Российской Федерации (ст. 196–197).
- 1.3. Цели положения:
  - 1.3.1. Повышение эффективности деятельности компании через создание системы обучения и развития персонала.
  - 1.3.2. Постоянное совершенствование знаний сотрудников организации для качественного выполнения возложенных на них трудовых функций.
  - 1.3.3. Подготовка персонала для вступления в кадровый резерв ООО «Счастье Есть».
- 1.4. Задачи положения:
  - 1.4.1. Оптимизация затрат и бюджета на обучение.
  - 1.4.2. Организация планового обучения персонала.
  - 1.4.3. Осуществление контроля системы управления обучением.
  - 1.4.4. Осуществление анализа эффективности обучения.
  - 1.4.5. Осуществляет процесс обучения отдел по работе с персоналом ООО «Счастье Есть».
- 1.5. Процедура обучения персонала начинается с момента определения потребности в нем или заявки от непосредственного руководителя в отдел по работе с персоналом.
- 1.6. При направлении сотрудника на обучение руководителям подразделения необходимо учитывать следующие ограничения:

1.6.1. Во время испытательного срока персонал не может быть направлен на обучение.

1.7. Приоритетность обучения будет распространена на персонал, который работает в организации полгода и более.

## **2. Определение потребности в обучении**

2.1. Менеджер по персоналу ООО «Счастье Есть» анализирует информацию по сотрудникам всех подразделений организации.

2.1.1. С начальством/руководством подразделения проводится интервью по стандартной форме.

2.1.2. С сотрудниками подразделения проводится интервью по стандартной форме.

Срок – 30 дней.

## **3. Формирование программы и планирование**

3.1. Предварительный план обучения составлен по информации результата данных о необходимом повышении квалификации персонала, которые получены из определения потребности в обучении или запросе от руководителя подразделения. Весь контроль осуществляется менеджером по персоналу.

3.2. Менеджер по персоналу информирует руководителя подразделения о планах обучения на год.

3.3. Менеджер по персоналу готовит окончательную программу обучения на год.

Срок – 14 дней.

## **4. Определение ресурсов для обеспечения программы, формирование бюджета на обучение**

4.1. Менеджер по персоналу составляет план необходимых ресурсов для предстоящего обучения.

4.2. Менеджер по персоналу составляет бюджет по форме, на основании информации из заявок от подразделений. При формировании бюджета

учитываются расходы на обучение за предыдущий год и в соответствии с этими данными составляется сумма средств на следующий год.

4.3. Менеджер по персоналу согласует бюджет на обучение с руководящим составом и экономическим отделом ООО «Счастье Есть».

Срок – 7 дней.

## **5. Проведение отбора компаний, предоставляющих обучение**

5.1. Менеджер по персоналу формирует перечень компаний, предоставляющих обучение.

5.2. Менеджер по персоналу утверждает окончательный план обучения персонала.

5.3. Специалист юридического отдела заключает договор с компанией, предоставляющей обучение (компания-контрагент).

Срок – 7 дней.

## **6. Информирование о предстоящем обучении**

6.1. Менеджер по персоналу письмом по электронной почте предупреждает руководителя подразделения о том, что сотрудник его отдела направлен на обучение.

## **7. Прохождение обучения сотрудником**

7.1. Сотрудник проходит обучение по плану регламента об обучении персонала.

7.2. В случае неявки работника, руководитель подразделения заменяет его другим сотрудником своего подразделения, сообщив об этом в отдел по работе с персоналом с указанием причины, послужившей замене.

7.3. Если процесс обучения не был проведен в соответствии с действующим регламентом, отсутствие сотрудника будет оформлено как отсутствие на рабочем месте без уважительной причины.

## **8. Предоставление документов**

8.1. Сотрудник, который прошел обучение, должен предоставить документы (акт выполненных работ, документ об обучении) в Бухгалтерию.

Сроки – не позднее 2 рабочих дней после прохождения обучения.

## **9. Оценка эффективности обучения**

- 9.1. Менеджер по персоналу проводит анкетирование с сотрудником, по оценке эффективности его обучения.
- 9.2. Менеджер по персоналу проводит беседу с руководителем обучившегося сотрудника для оценки эффективности его обучения.
- 9.3. Менеджер по персоналу вносит данные в базу и составляет отчет по проведенному обучению.