

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ
СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ УСЛОВИЯМИ ТРУДА
РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ ОАО «ДСК»**

Койкова Е.Е.

Научный руководитель – кандидат психол. наук, доцент Багдасарьян И.С.

Сибирский федеральный университет

С точки зрения науки понятие "удовлетворенность работой" трактуется как аффективная или эмоциональная реакция человека (работника) на рабочую ситуацию. Среди ученых высказываются разные мнения относительно того, какие факторы влияют на удовлетворенность работника своей деятельностью, условиями труда и т. д. За многие годы исследований отечественным и зарубежным ученым (Э. Мэйо, Ротлизбергеру, Лоулери, Портеру, В. А. Ядову, А. Г. Здравомыслову) удалось получить весьма умеренную корреляцию между результатами измерения удовлетворенности персонала и различными моделями трудового поведения. Однако ни в одном случае не было обнаружено, что удовлетворенность работой является детерминантой трудового поведения. Существует незначительная, но достоверно установленная отрицательная связь между результатами оценки этой установки и уровнями текучести кадров. (по А. В. Скавитину). Неоднозначны данные, касающиеся связи между удовлетворенностью работой и индивидуальным выполнением работы, причем основную роль здесь играют вознаграждения.

С точки зрения руководителя все намного проще. Под удовлетворенностью понимается то, что удерживает работника на предприятии. Ему может не нравиться почти все, но если он не увольняется, значит, работа на предприятии его удовлетворяет. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к предприятию (по В. В. Адамчуку, О.В.Ромашову, М. Е. Сорокиной).

Если, скажем, ценный сотрудник балансирует на грани увольнения (решает, увольняться ему или нет), то такая ситуация может быть опасна для организации. Следует попытаться ее изменить. Если же плохой сотрудник полностью удовлетворен работой и не собирается увольняться, то это также сигнал для руководителя.

Здесь и уместно говорить о материальном и моральном стимулировании. Используя поощрения и наказания, руководитель, прежде всего, думает не о мотивации в научном смысле этого слова, а о необходимости удержать хорошего сотрудника или избавиться от плохого (по Ф. Н. Ильясову).

Данные об удовлетворенности персонала работой - это информация о кадровых рисках, понятно, что она важна для любого руководителя, не желающего быть заложником складывающейся ситуации. Пренебрежение изучением этого вопроса приводит к утрате наиболее ценного и высокопрофессионального персонала и, как следствие, к фактическому умиранию предприятия.

Нами было проведено исследование исследование в ОАО «Домостроительный комбинат», направленное на изучение степени удовлетворенности работников условиями труда, а также разработаны рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности работников данной компании условиями труда. В ходе исследования были использованы следующие методы научного познания: сравнительный анализ, сравнение, наблюдение, анкетирование, тестирование, индукция, дедукция, аналогия, классификация, метод обобщения.

«Домостроительный комбинат» - это открытое акционерное общество, которое находится по адресу: город Красноярск, проспект Мира, 18.

Продуктами деятельности Домостроительного комбината являются жилые дома серии 111-97, жилищные комплексы улучшенной планировки, коттеджи, гаражи.

ОАО «ДСК» ведет строительство в «Центральном», «Северном», «Солнечном», «Иннокентьевском» районах, «Взлетке», «Академгородке», улице Копылова, Ладо Кецховелли, в «Зеленой Роще», микрорайонах «Пашенный», «Ветлужанка», поселке Первомайский и др. Первые шестнадцатиэтажки в городе и крае построил комбинат.

ОАО «Домостроительный комбинат» является генеральным подрядчиком, это строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракту строительство объектов. Генеральный подрядчик отвечает перед заказчиком за строительство объекта в полном соответствии с условиями договора, требованиями строительных норм и правил, оговоренной стоимости.

Красноярский строительный рынок достаточно сегментирован, причем у ОАО «ДСК» около 22 % доли рынка, Кульбытстрой-28%, Сибиряк -23%, «Монолит-Строй» - 16%, «Строймеханизация» - 16%.

В результате проведенного исследования было выявлено, что в компании ОАО «Домостроительный комбинат» отсутствует четкая система мотивации, работники не удовлетворены удаленностью рабочего места от места проживания. Работники ДСК не довольны своей заработной платой, отсутствуют премии и компенсации. Кроме того на Домостроительном комбинате отсутствует возможность получения жилья. Что весьма парадоксально! Работников не устраивает, что отсутствует свобода решать, как выполнять работу. Их не устраивает жесткий график работы. На основе результатов анкетирования было выявлено, что психологический климат не совсем благоприятный (нет чувства, что руководство заботится о работниках, коллеги не дружелюбны), что свидетельствует о неэффективности организационной культуры. В результате проведенных тестирований, анкетирований были разработаны следующие рекомендации, направленные на повышение степени удовлетворенности работников ОАО «ДСК» условиями своего труда.

Необходимо ввести в компании ОАО «ДСК» четкую систему мотивации сотрудников (как рабочих, так и служащих, в особенности бригадиров). На основе данных, выявленных по результатам анкетирования, предлагаем следующие виды мотивации:

- Компенсация части оплаты за детский сад работникам, имеющим детей в возрасте от 2-х до 6-ти лет. Данная программа улучшает психологический климат и в семьях, и на предприятии, и вследствие снижения множества увольнений и наработки опыта привела бы к увеличению производительности труда на предприятии, а, следовательно, к росту объема работ за меньший срок и к увеличению прибыли.

- Специфика ОАО «Домостроительный комбинат», как строительного предприятия, такова, что рабочие часто меняют рабочее место. В описании предприятия говорилось, что оно имело и имеет подряды в различных концах города (Академгородок, Ветлужанка, микрорайон Солнечный, микрорайон Пашенный, поселок Первомайский и др.), таким образом, часть рабочих (приблизительно 30-35%) в тот или иной период времени работает далеко от дома. По результатам опроса была выявлена неудовлетворенность данным фактором, поэтому нужно внедрить служебный автобус для рабочих, работающих в отдаленных районах города. Внедрение на предприятие автобуса сократит прогулы рабочих, а, следовательно, сократит количество простоев, а также улучшит морально-психологический климат на предприятии и отношение к руководству.

- *Отсутствие возможности получения жилья.* Решение жилищного вопроса и усиление конкуренции среди персонала влечет заметное снижение текучести, установление благоприятного климата в организации.

- *Низкая заработная плата. Отсутствие премий и компенсаций.* В настоящее время на предприятии преобладает сдельная форма заработной платы (и преимущественно, аккордная) для работников участвующих в производственном процессе, и повременная форма оплаты для служащих. Достоинства и недостатки этих форм оплаты хорошо известны: в первом случае страдает качество выполняемой работы, во втором – работник не заинтересован в результате своей деятельности. Таким образом, в целях усиления материального стимулирования, в первую очередь необходимо использовать в качестве компенсации смешанную систему заработной платы. Одна часть вознаграждения каждого работника зависит от его индивидуальных особенностей (должностной оклад), составляющая не менее 40% от заработной платы. Другая часть – от результатов работы группы и конечного результата – качества сделанной работы, т.е. премии, составляющие до 60% от суммы к выплате. Данный способ формирования заработной платы способствует повышению качества выполняемых работ, а следовательно и качества выпускаемой продукции, потому что основная часть зарплаты зависит от качества конечного результата. Размер премии складывается из: 1) вознаграждения, пропорционального объему выполненной работы (перевыполнение нормы) – 70% от общей премии, и 2) вознаграждения, определяющегося результатами работы всего предприятия в данный период – до 30% от премии.

- *Отсутствие свободы решать, как выполнять работу.* Для снижения этого фактора работникам предлагается гибкий график работы, учитывая индивидуальные особенности, что положительно скажется на производительности труда. Так доля сотрудников работающих в режиме суммированного рабочего дня в общей численности персонала, оказывает заметное влияние, как на производительность труда, так и на коэффициент текучести.

Программа гибкого времени, влечет за собой рост производительности, повышение морального уровня. Для предприятия это выгодно, т.к. снижаются затраты на оплату сверхурочных из-за снижения уровня пропусков. Так же растет удовлетворенность работников своим расписанием, а, следовательно, повышается эффективность отдачи от тех часов, которые работник проводит на предприятии, снижается текучесть и связанные с ней издержки.

- Для того чтобы работник чувствовал себя социально защищенным, работодателем должна быть разработана комплексная программа защиты. Таким образом, предлагается ввод программ по улучшению бытовых условий и технике безопасности, что зависит и от менеджеров низшего звена, т.к. они должны вести разъяснительную работу среди персонала, читать лекции о важности некоторых мероприятий, которые могут им помочь снизить количество инцидентов и профессиональных заболеваний и травм. Также составление соответствующих отчетов и докладов – способ вовлечь линейных руководителей в общие усилия. Работники почувствуют, что от руководителей исходит забота об их здоровье и самочувствии.

Конечно, большое значение имеют такие социальные факторы, как отношения с коллегами по работе и отношение с администрацией, а значит, увеличивается необходимость комплексного подхода к этому вопросу.

Для улучшения социальных факторов, как отношения с коллегами по работе и отношение с администрацией ситуации, необходима более тщательная работа линейных менеджеров, по подбору и совместимости персонала и воспитательной работы внутри коллектива. Также линейные менеджеры должны отслеживать дни

рождений своих подчиненных. Все это позволит ощутить работникам свою значимость для предприятия, и, следовательно, они будут стремиться остаться в нем, что в конечном итоге скажется и на доходах предприятия.

- Так как стратегия развития ОАО «ДСК» нацелена на выпуск продукции высокого качества, комфортабельности, модного дизайна и предоставлению высокого сервиса обслуживания клиентов в процессе покупки и в течение послепродажной эксплуатации, то обучение персонала должно базироваться на улучшении качества выполняемых работ и оказания услуг.

Кроме этого для всех обучаемых ОАО «ДСК» сотрудников ввести в обязанность донесение полученной информации до своих коллег, для которых предмет обучения касается их работы (при обучении одного работника отдела, он обязан донести полученную информацию своим коллегам в отделе и т.д.).

При выборе общей стратегии развития, ориентированной на повышение качества производимой продукции и услуг, необходимо создать хорошие условия для работы персонала, благоприятную организационную культуру.

Также для эффективного функционирования предприятия важно установление чёткого распределения обязанностей между работниками, отделами, служащими, руководством.

В компании высок коэффициент текучести кадров. В результате чего ОАО «ДСК» тратит большое количество средств на набор, обучение новых сотрудников. Необходимо повышать квалификацию работников компании, проводя различные обучения, аттестации, применять методы мотивации работников, предложенные выше. Это позволит снизить коэффициент текучести, сэкономить денежные средства компании.

Для дальнейшего, успешного, развития Домостроительного комбината необходимо обратить внимание на внутреннее состояние компании, направить силы руководства на установление благоприятного психологического климата. Возможно, приведённые рекомендации помогут в этом.