

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова

подпись    инициалы, фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Удовлетворенность трудом: измерение, оценка, управление.

Руководитель	_____	<u>ст. преподаватель</u>	<u>И. А. Дробышев</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А Я. Круглова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме «Удовлетворенность трудом: оценка, измерение, управление».

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

П. Н. Воронцов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

И.А. Дробышев

инициалы, фамилия

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Понятие, оценка, методы и средства измерения, управление .....	6
1.1 Удовлетворенность трудом: подходы к описанию .....	6
1.1.1 Содержательные теории .....	10
1.1.2 Процессуальные теории .....	15
1.2 Оценка уровня удовлетворенности трудом.....	19
1.3 Методы, средства измерения и управление уровнем удовлетворенности трудом.....	26
2 Исследование удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Бирюсинка».....	35
2.1 Общая характеристика ЗАО «Бирюсинка» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Описание метода исследования.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Выборка исследования .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.4 Результаты исследования .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.4.1 Методика А. В. Батаршева.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.4.2 Методика сегментов .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Предложения и рекомендации по повышению удовлетворенности трудом в ЗАО «Бирюсинка» .....	36
3.1 Сегменты «Потенциальный риск» и «Немедленные действия»..	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Разработка положения о материальном и нематериальном стимулировании сотрудников.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	38
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	41
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	42
ПРИЛОЖЕНИЕ В .....	43
ПРИЛОЖЕНИЕ Г .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Вектор эволюции менеджмента направлен от рассмотрения человека в контуре управления в качестве ресурса (привлекать, подгонять под требования, увольнять) к рассмотрению человека в качестве актива, способного к саморазвитию (привлечь, заинтересовать, обучать, предоставить возможности, растить вместе с компанией). [1]. В современных, быстро меняющихся условиях персонал является основным активом организации, который обеспечивает ее конкурентоспособность и развитие. Понимание и удовлетворение ожиданий, потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания организации.

Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом рассматриваются как важнейшие человеческие ресурсы в организации, которые следует учитывать не только в организационной культуре, но также принимать во внимание в управлении эффективностью и качеством.

Вопросы удовлетворенности рабочих своим трудом привлекли внимание уже в 1930-х годах. Не проходящий интерес к этой теме исследователи объясняют тем, что такая форма жизнедеятельности, как работа занимает у человека 1/3 времени, в течение которого он находится в активном состоянии, и нет другой такой сферы деятельности, которая была бы сравнима с нею по временным затратам. [2]

Актуальность темы обусловлена необходимостью удержания квалифицированных и ценных сотрудников на предприятии. Перед организацией встает задача создания условий, которые не только поддержали бы удовлетворенность человека своим трудом, но и вели бы ее к росту, повышая тем самым эффективность организации труда и производительность. Центральное место здесь занимает вопрос, насколько человек удовлетворен своим трудом, от чего эта удовлетворенность зависит, какие ее предпосылки

заложены в самой природе человека и в какой мере она зависит от социальных условий, организации труда и стиля руководства.

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработать управленческие рекомендации, направленные на повышение удовлетворенности трудом административного персонала ЗАО «Бирюсинка».

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Провести анализ понятия удовлетворенности трудом, существующих подходов к измерению и оценке удовлетворённости трудом;
- 2) Провести анализ первичных данных по предприятию, определить измерительные инструменты и собрать данные об удовлетворенности трудом на предприятии в рамках производственной и преддипломной практики;
- 3) Провести анализ, обработать, интерпретировать данные, полученные на предприятии и оценить уровень удовлетворённости трудом ЗАО «Бирюсинка»;
- 4) Разработать управленческие рекомендаций, направленные на повышение и дальнейший рост удовлетворенности трудом.

Объектом исследования является система управления персоналом в ЗАО «Бирюсинка». Предметом исследования является процесс управления удовлетворенностью трудом административного персонала ЗАО «Бирюсинка».

Предполагается, что реализация разработанных предложений поможет повысить удовлетворенность трудом сотрудников организации.

Для исследования удовлетворенности трудом сотрудников использованы опросные методы (метод анкетирования и метод интервью), а также наблюдение и анализ действующей документации рассматриваемой организации.

# **1 Понятие, оценка, методы и средства измерения, управление**

## **1.1 Удовлетворенность трудом: подходы к описанию**

Удовлетворенность трудом – это эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе, самому процессу работы и внешним условиям, в которых она осуществляется. От удовлетворенности трудом, совершенствования форм его организации, гуманизации содержания зависит экономическая эффективность труда. Удовлетворенность трудом, как показывают многочисленные исследования, выступает как серьезная составляющая социально-психологического климата в коллективе, будучи и существенной базой формирования и реализации позитивной психологической атмосферы в группе, и одновременно следствием устоявшихся положительных взаимоотношений между работниками. Что касается эффективности деятельности, то для адекватной оценки этого первостепенного параметра социальной активности личности и группы учет такого субъективного фактора, как удовлетворенность трудом, является необходимым условием.

Проблема удовлетворенности трудом давно привлекает пристальное внимание многих ученых, как в нашей стране, так и за рубежом. Следует подчеркнуть, что историческое первенство в изучении проблемы удовлетворенности трудом и факторов, определяющих её уровень, принадлежит западным ученым. Первыми столкнувшись с проблемой, актуальность которой особенно высока в обществах с развитой рыночной экономикой, они заложили основы её дальнейшего изучения. Большой вклад в изучение удовлетворенности трудом, отношения к труду, мотивации труда внесли такие ученые как Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мейо, Г. Форд, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Херцберг, Л. Портер, Э. Лоутер, В. Врум, Р. Хьюзман, Дж. Хатфилд, У.Э. Деминг, Б.Ф. Скиннер и др [3]. Эти ученые создавали различные теории и модели мотивации и удовлетворенности трудом, вырабатывали практические рекомендации по

применению своих теорий, часть из которых будут рассмотрены далее. Однако говорить о том, что проблема полностью изучена, нельзя. Многие модели и теории противоречат друг другу, отстаивают противоположные утверждения об изучаемом феномене. Каждая из теорий и моделей подвергалась критике со стороны других ученых

Теоретические представления о трудовой мотивации и удовлетворенности трудом развивались в основном в рамках двух направлений [4]:

— содержательные теории, которые делают упор на содержание потребностей и устремлений людей, определяющих их рабочее поведение (К. Альдерфера, А.Х. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Д. Мак Клееланда);

— процессуальные теории, уделяющие основное внимание механизмам мотивационных процессов, стоящих за восприятием рабочей ситуации, принятием решений и организационным поведением (теория общих ожиданий, справедливости, Модель Портера — Лоулера);

Школа и теория человеческих отношений возникли в 1930-х после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления. Теория человеческих отношений нацелена на усиление внимания к людям. Она дает знания о том, как люди взаимодействуют и реагируют на различные ситуации в стремлении удовлетворить свои потребности.

Элтон Мэйо, основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;
- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях [5]:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не материальными стимулами, призванными удовлетворять преимущественно базовые потребности работников;
- важнейшая детерминанта высокой эффективности труда - удовлетворенность работой, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), внимание руководителей к своим подчиненным, интересную и разнообразную работу;
- большое значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, установление коммуникаций между руководителями всех уровней и подчиненными.

В соответствии с моделью школы человеческих отношений руководители могут эффективно воздействовать на мотивацию работников, признавая их социальные потребности и давая им возможность чувствовать себя полезными



и нужными для организации. Использование этой модели в практике управления подтолкнуло руководителей к предоставлению подчиненным большей свободы в принятии решений относительно их работы, а также к тому, чтобы шире информировать их о намерениях руководителей, о положении дел, о достигнутых успехах и перспективах развития организации.

Школа человеческих отношений утверждала, что повышение удовлетворенности трудом ведет к улучшению рабочей морали среди работников (снижению числа прогулов и случаев нарушений трудовой дисциплины, улучшению отношения к руководству и администрации предприятия, повышению готовности работников к сотрудничеству с руководством), уменьшению текучести кадров и росту производительности труда. [5]

В 30-е годы исследователями в США была установлена связь между удовлетворенностью работой и производительностью труда (хоторнские эксперименты доктора Мэйо). Долгое время потом было принято считать, что высокие трудовые результаты являются следствием высокой удовлетворенности работников (то есть довольные работники работают лучше). Однако многочисленные исследования не показывали такой простой и однозначной картины. Есть данные, подтверждающие и опровергающие (и их не меньше) вывод школы человеческих отношений, что высокая удовлетворенность приводит к снижению производственных результатов. То есть работник может быть очень удовлетворен условиями труда, отношениями с коллегами, руководством, зарплатой - и при этом работать спустя рукава.

### 1.1.1 Содержательные теории

В рамках современности общепринятой и общепризнанной считается двухфакторная «мотивационно-гигиеническая» теория удовлетворенности трудом Ф. Герцбергера. По этой теории все основные мотивы подразделяются на две главные группы, отличные друг от друга: на факторы гигиены и факторы-мотиваторы. Факторы гигиены снимают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе повысить степень его удовлетворенности не способны. К ним относятся условия труда, общая политика фирмы, заработная плата, отношения с коллегами и руководством, отсутствие стрессов, информация о состоянии дел в организации. Неудовлетворенность не возникает, если все эти факторы находятся на приемлемом уровне. Для обеспечения мотивирования этого недостаточно, так как удовлетворенность от работы определяется факторами – мотиваторами. К ним относят содержательные характеристики трудовой деятельности, успехи и достижения личности или группы в труде, признание результатов работы и публичное одобрение, перспективы карьерного роста, признание со стороны социального окружения, интересность работы и др. Факторы гигиены в целом соотносятся с условиями работы, а факторы – мотиваторы – с ее характером и содержанием.

Деление факторов, влияющих на степень удовлетворенности трудом, на «мотивационные» и «гигиенические» довольно условно, в зависимости от типа трудовой мотивации сотрудника, именно факторы гигиены могут выступать в качестве определяющих активность работника. В группах разного уровня социально-психологического развития «удельный вес» факторов удовлетворенности трудом отличается. Например, в группах высокого уровня развития «мотивационная» составляющая и такой показатель, как «система взаимоотношений», относящийся факторам гигиены, чаще всего, имеют решающее значение для положительной оценки своей трудовой деятельности. В тоже время для групп низкого уровня развития решающими могут становиться такие показатели, как заработная плата и условия труда. Удовлетворенность

трудом, как показывают многочисленные исследования, это серьезная составляющая социально-психологического климата в коллективе. [6]

И все же результаты пятнадцатилетних исследований Ф. Герцберга и его коллег не позволяют провести четкую границу между гигиеническими и мотивирующими факторами. Такая частичная верификация характерна для всех содержательных теорий мотивации труда. К этой группе подходов, описывающих структуру трудовой мотивации и условия удовлетворенности трудом, традиционно относят иерархическую модель потребностей А. Маслоу, теорию потребностей в достижениях Д. Мак-Келланда и ERG-теорию, С. Алдерфера.

Широкую известность получила теория иерархии потребностей современного американского экономиста Абрахама Маслоу. Согласно этой теории потребности человека развиваются от низших к высшим, человек должен сперва удовлетворить потребности низшего порядка для того, чтобы возникли потребности высшего уровня.

Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но разделил эти потребности на пять основных категорий:

1. Физиологические: голод, жажда, половое влечение и т. д.
2. Потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни.
3. Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.
4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
5. Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

Названные потребности проявляются в человеке в строгой последовательности. Например, первыми удовлетворяются базисные

потребности, они связаны с обеспечением выживания. Согласно Маслоу, мы работаем, прежде всего, для удовлетворения наших базисных потребностей.

После того как базисные потребности успешно удовлетворены, приобретает значение потребности следующего уровня – потребность в безопасности, то есть потребность быть уверенным, что базисные потребности будут и дальше удовлетворяться. Потребность в принадлежности к социальной группе – потребность объединяться с другими людьми. Потребность в самоуважении должна удовлетворять самолюбие человека, а потребность в самореализации – потребность самовыражения и осуществление желаемого. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданию, в противном случае возникает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию вторичных потребностей.

Иерархия потребностей, по Маслоу, позволяет сделать весьма важное заключение о мотивирующей силе денег. Проведенные исследования об использовании денег в качестве стимулирующего фактора привели к следующим выводам:

1. Стимулирующим фактором деньги могут служить лишь для 10-30% работников, но они не окажут влияние на оставшихся 90-70% трудящихся.

2. Менеджер, который хочет использовать деньги в качестве побудителя к труду, должен:

- подбирать на работу соответствующих людей;
- платить им достаточно крупные премии (от 30% до 100% основного оклада);
- создавать "денежный" настрой в рабочей группе.

Деньги, как показали исследования, не являются решающим мотиватором производительного и качественного труда. Самым мощным фактором мотивации трудовых процессов является удовлетворенность трудом: радость от

работы, личная причастность к её результатам, уверенность в компетентности, значимость для организации, возможность выразить себя в труде, рост личности, свобода в выборе действий, уважение со стороны руководства. В тех случаях, если человек не удовлетворен своей работой, если она ему в тягость, он испытывает беспокойство даже тогда, когда основные потребности его удовлетворены. Вот почему так важно правильно выбрать профессию, найти себя в работе и именно в ней стремиться к самовыражению. Учитывая, что потенциальные возможности человека растут и расширяются, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому можно с уверенностью сказать: процесс мотивации поведения человека через потребности бесконечен. [7]

В теории Дэвида МакКлелланда основной упор делается на три потребности высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности (признанию и принадлежности). Эти потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. В иерархии Маслоу стремление к власти и успеху находятся где – то между потребностями в уважении и в самовыражении, но обе потребности могут стать очень сильными побуждающими факторами.

1. Потребность во власти – выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать их поведение, а также готовность отвечать за них. Эта потребность положительно влияет на эффективность работы менеджера и руководящие должности. Такие люди обладают большим самоконтролем, более преданны организации, увлечены работой и работают не считаясь со временем и собственными силами.

2. Потребность в успехе – удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Эта потребность в неравной степени выражена у разных работников.

3. Потребность в принадлежности (причастии) – проявляется в желании общаться и иметь дружеские отношения с окружающими людьми.

Сотрудники с этой потребностью достигают высоких результатов при выполнении заданий, которые требуют социального взаимодействия и постоянных межличностных отношений. [8]

Все сотрудники в какой-то степени используют эти потребности. Однако, у разных работников они выражены по-разному или существуют в определенной комбинации. То, как они сочетаются, зависит от врожденных качеств, личного опыта, от ситуации и культуры человека.

Теория С. Алдерфера, представляет собой модификацию модели А. Маслоу, основанной на трех группах потребностей: потребности в существовании, потребности в отношениях с другими людьми и потребности в росте. Согласно теории, если усилия, направленные на удовлетворение потребностей какого-либо уровня, не приводят к желаемому результату, то человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему потребности уровня ниже. Работник, не способный удовлетворить свои потребности в личностном росте, может выполнять свою работу лишь на том уровне, который необходим, чтобы остаться на рабочем месте и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), то есть потребности более низкого уровня. Основным отличием данного подхода от иерархической модели А. Маслоу является отказ от жесткого ранжирования потребностей. При этом уровень удовлетворенности трудом в рамках теории С. Алдерфера напрямую зависит от реализованных потребностей в процессе трудовой деятельности.

Общим достоинством содержательных теорий является их простота и высокая степень адаптивности к решению практических задач в условиях любой организации.

### 1.1.2 Процессуальные теории

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали подход, названный комплексной моделью мотивации. Их модель включает пять основных элементов [9]:

- затраченные усилия;
- оценку вероятности получения вознаграждения за свои усилия;
- достигнутые результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворенности.

Согласно представлениям Л. Портера и Э. Лоулера эффективность труда работника зависит от трех переменных: прилагаемых усилий, способностей и индивидуальных особенностей и понимания работником требований выполняемой роли.

Достижение высоких результатов работы влечет за собой не только внешние вознаграждения (денежные стимулы, продвижение по службе и т.д.), но и внутренние (самоуважение, интерес к работе и т.д.). Удовлетворенность работника зависит также от оценки им справедливости вознаграждений за достигнутые результаты. А удовлетворенность уже показывает значимость вознаграждения для сотрудника. То есть удовлетворенность трудом связана с результатом работы, но не напрямую.

Другим важным выводом Портера и Лоулера является то, что результативный труд сам по себе ведет к удовлетворенности.

Модель Лоулера – Портера дает руководителям достаточно простора для стимулирования высоких рабочих результатов через усиление трудовой мотивации подчиненных. Но чтобы достичь высокого результата важно хорошее понимание психологии подчиненных, особенностей их восприятия работы и рабочей ситуации.

Теория общих ожиданий разработана в конце 60-х гг. прошлого века на базе исследований большой группы организационных психологов. Создатель теории общих ожиданий (иначе называемой валентно – инструментальной теорией общих ожиданий) Виктор Врум исходил из того, что люди делают выбор, ориентируясь на воспринимаемые ожидания или ожидаемые вознаграждения, которые должны последовать, если они будут вести себя определенным образом. [10]

Теория ожиданий основана на положении, что наличие активной потребности — не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Виктор Врум ввел понятие валентности — предполагаемой степени относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого.

Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. Если один из множителей отсутствует, то есть равен нулю, то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

Л. Джуэлл отмечает «хотя многие гипотезы, в основе которых лежит теория общих ожиданий, подтверждаются в различных исследованиях, доказательства правильности этой модели в целом не получено» [11].

Гораздо более удобной с практической точки зрения при оценке степени удовлетворенности трудом представляется теория справедливости Дж. Адамса.



Согласно этой концепции, «люди сравнивают соотношения между тем, что они получают в своей рабочей ситуации (своими результатами), и затраченными на это усилиями (своими вложениями) с соотношением результатов и вложений других людей. К результатам относятся заработная плата, статус и должностной уровень. Наиболее значимыми вложениями являются: умения, знания, опыт, стаж работы и образование» [12]. Согласно теории справедливости, удовлетворенность трудом будет высокой, если индивидуальное соотношение результат/усилия будет равно или несколько выше среднего значения для данного вида деятельности. Удовлетворенность резко падает, если это соотношение ниже среднего — данная ситуация воспринимается как явная несправедливость. Ряд исследований показал, удовлетворенность трудом часто снижается, когда соотношение результат/усилия существенно выше среднего. Многие сотрудники в таких случаях испытывают чувство вины и стремятся избавиться от него за счет увеличения своего вклада в трудовую деятельность, тем самым исправляя выявленную несправедливость.

Основным недостатком теории справедливости является то, что в ее рамках существенно ограничен, а в целом ряде случаев и попросту невозможен учет таких факторов, обуславливающих удовлетворенность трудом, как система межличностных отношений, статусно –ролевая позиция личности в неформальной групповой структуре и т. п.

На сегодняшний день в рамках организационной психологии накоплено большое количество данных, связанных с проблемой удовлетворенности работой. Их анализ позволил выявить ряд интересных закономерностей. Установлено, «...что на протяжении всего периода трудовой деятельности человека его удовлетворенность работой меняется как в большую, так и в меньшую сторону. В возрастной группе от 20 до 30 лет удовлетворенность работой снижается по мере того, как дает знать о себе расхождение между идеалами и реалиями работы на определенной должности («шок при

столкновении с реальностью»). По мере того как человек приспосабливается к этим реалиям и достигает определенных профессиональных целей, его удовлетворенность постепенно увеличивается; пик ее приходится на возраст около 40 лет. За этим периодом следует “кризис середины карьеры”, который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень удовлетворенности опять повышается, но снова начинает падать, когда человек готовится к уходу на пенсию (“предпенсионный возраст”» [13].

Другой большой блок исследований был направлен на выявление взаимосвязи между удовлетворенностью работой и качеством ее выполнения. Вопреки ожиданиям, результаты не подтвердили напрямую предположение о том, что удовлетворенность приводит к лучшему выполнению работы. Подобные результаты возможно объясняются тем, что удовлетворенность работой субъективная характеристика, во многом зависящая от личностных особенностей человека.

В последние годы в психологии сформировалась точка зрения, согласно которой удовлетворенность работой опосредствуется, не объективными средовыми параметрами, а общей склонностью конкретного индивида к позитивному восприятию мира —оптимизму, либо к негативному восприятию — пессимизму. [11].

Каждая теория мотивации пытается найти универсальный подход, применимый к любому человеку в любой организации (не будучи предназначенной для этого), но этим лишь приоткрывает новый пласт человеческой психики, доказывая ее неизученность. Так например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически, и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия, но движение по ней может осуществляться как снизу вверх, так и обратно. В теории Герцберга, один и тот же мотивационный фактор может вызвать

удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот.

Наиболее подробно мотивационные факторы (потребности) изложены А. Маслоу. Все остальные подходы и потребности, выделенные другими авторами уместаются в рамки, заданные его теорией. Так например, потребность успеха в теории МакКлелланда созвучна между потребностями самовыражения в пирамиде Маслоу, потребностью роста в теории Альдерфера и группе мотивационных потребностей Герцберга. Подобные параллели можно провести и между другими группами потребностей.

В каждой теории есть ядро, которое позволяет сделать некоторые выводы о механизме мотивации человека, но применение этих выводов будет действенным лишь для определенной категории людей, находящихся в определенном состоянии на определенном этапе развития. Эффективность знаний о мотивационной сущности человека всегда находится в зависимости от эмпирических способностей руководителей.

Применение любой теоретической разработки на практике требует изучения не только внешней среды, на базе которой она будет применяться, но и внутренней среды, то есть самого работника.

## **1.2 Оценка уровня удовлетворенности трудом**

Учет в рамках управления персоналом потребностей и ожиданий своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии способствует обеспечению наиболее сильной их мотивации и соответственно удержанию квалифицированных сотрудников, а также привлечению новых. Высокая удовлетворенность работников позволяет организации снизить текучесть кадров, избегая проблемы дефицита трудовых ресурсов, которая на сегодняшний день остро проявляется в отношении высококвалифицированных специалистов, ведущие ключевые направления деятельности организации.

Удовлетворенность трудом связана с преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. Но если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться - это информация к размышлению для руководителя. Значит, в компании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой - это фактически информация о кадровых рисках компании [14].

Удовлетворенность трудом, отражая социальную сторону трудовой деятельности, связана с рядом экономических показателей работы трудовых коллективов, таких как использование рабочего времени, интенсивность и производительность труда, текучесть кадров, условия труда и др. Существует прямая связь между размером заработной платы и уровнем удовлетворенности трудом, а также уровнем трудовой активности.

Чтобы качественно оценить удовлетворенность трудом в организации необходимо отчетливо понимать ее структуру, а также факторы, как способствующие получению удовлетворения от работы, так и содействующие разочарованию в ней.

Основные показатели удовлетворенности трудом:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;

- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;
- окружение, психологический климат в коллективе.

Удовлетворенность содержанием и характером работы занимает центральное место. Интерес к процессу деятельности может быть важным мотивирующим фактором. Совокупность особенностей деятельности, побуждающих человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной мотивацией. Процессуально-содержательной мотив - это всегда состояние радости, удовольствия от своего дела [15]. Высокая процессуально-содержательной мотивация проявляется, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещано большое вознаграждение или осуществляется жесткий контроль его работы, а из-за того, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

Важным показателем является удовлетворенность условиями работы. Сюда включают всё, что касается экологии и эргономики рабочего места: наличие и удобство расположения инструментов, освещенность, качество питьевой воды, используемой в офисе, и т. п.

Удовлетворенность условиями работы связана со степенью информированности персонала о текущем положении дел в компании. Если до сотрудников достоверная информация не доводится, то возникают различные опасения, например: "им есть что скрывать, значит слухи о банкротстве не лишены основания, следовательно, пора давать объявление о поиске нового места работы".

К условиям работы нужно относить и такие особенности, как месторасположение фирмы, удобный режим (график), сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок и т. п. [16].

Удовлетворенность оплатой труда, материальным вознаграждением тесно связана с субъективной оценкой степени справедливости отношений. В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины или обиды, возникающих при несправедливой оценке (оплате) их труда. Так, если сотрудник считает, что ему не доплачивают за те усилия, которые он прилагает, он может уменьшать время присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снизить качество выполняемой работы и так далее. Если же он считает, что организация ему переплачивает, то это может привести к росту внутренних обязательств перед руководством и организацией, повышению готовности к дополнительным усилиям в работе.

Если посмотреть на удовлетворенность трудом глазами сотрудников, то следует отметить, что для абсолютного большинства занятых труд представляет собой прежде всего средство выживания. Мотив зарабатывания денег существенно преобладает среди других мотивов труда. [17]

Но всё же заработная плата не является основополагающим условием удовлетворенности трудом.

Важнейшими условиями удовлетворенности руководством являются благоприятная корпоративная культура, оптимальный стиль лидерства, коммуникативная и управленческая компетентность руководителя. В этом заключается умение принять решения, взять на себя ответственность, способность организовать работу, высказать благодарность. Важным элементом управленческой деятельности, влияющим на удовлетворенность руководством, является делегирование полномочий и ответственности персоналу. Для большинства работников важны отношения с

непосредственным руководителем. Они ожидают не только выплаты определенной суммы денег, но и внимания к своей личности. Недоступность руководителя или взаимное непонимание между руководством и работниками могут существенно снизить эффективность работы предприятия.

Значительная часть работников стремится к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности и даже агрессивности в поведении.

Существенной составляющей является удовлетворенность окружением. Оно настолько сильно влияет на настроение, трудоспособность, желание продолжать работу на этом месте, что при определенных негативных обстоятельствах человек может принять решение об увольнении. Это стало причиной того, что в последнее время стали востребованы тренинги, целью которых является формирование командных отношений в коллективе. В то же время для удовлетворенности работой вполне достаточно, чтобы окружение не вызывало негативных эмоций, например раздражения.

Процесс исследования уровня удовлетворенности трудом можно разделить на три основных этапа.

Первый этап связан с пониманием необходимости проведения исследования и определением его целей.

Как правило, основные цели данной процедуры заключаются в следующем:

- повышение удовлетворенности персонала работой;
- снижение текучести кадров;
- выяснение мотивационных предпочтений людей;
- выявление основных проблем и причин недовольства сотрудников.

Второй этап заключается в подготовке (выбор метода исследования, разработка анкеты) и проведении исследования.

Удовлетворенность трудом работников выражается в двух формах: в мнениях и суждениях (так называемая вербальная удовлетворенность трудом) и в реальном поведении. Следовательно, существуют и два вида показателей удовлетворенности трудом: субъективные и объективные.

На практике, как правило, пытаются измерить и исследовать степень удовлетворенности трудом с помощью субъективных показателей, т.е. на основе субъективных оценок самими работниками.

Существует несколько способов измерения уровня субъективной удовлетворенности трудом: опрос (анкетирование, интервью), социально-психологическая беседа. Наиболее часто используемым методом исследования удовлетворенности трудом является опрос. Л. Джуэлл отмечает по этому поводу: «Практически все исследования удовлетворенности работой основаны на ее оценках, полученных с использованием вопросников. Поскольку удовлетворенность работой – это индивидуальное, субъективное явление, такой метод оценки, вероятно, является наиболее подходящим». [18]

При исследовании "реальной" удовлетворенности трудом, выражаемой не в субъективных оценках работников, а в их реальном поведении, в рамках организации могут использоваться следующие объективные показатели: текучесть и стабильность кадров; трудовые конфликты; трудовая дисциплина; трудовая активность.

Третий этап исследования уровня удовлетворенности трудом связан с интерпретацией результатов и принятием решений по результатам проведенного исследования.

На основании обработки ответов респондентов на вопросы анкеты (либо анализа объективных показателей) руководство получает информацию о настроениях работников, уровне их мотивации, факторах, вызывающих недовольство, и т.д. Результаты исследования уровня удовлетворенности должны лечь в основу принимаемых руководством решений в области



политики оплаты труда, развития систем коммуникации, улучшения социально-психологического климата и т.д.

В целом на индивидуальном уровне удовлетворенность работой каждого связана с удовлетворением уникального сочетания его актуальных потребностей и многих других факторов, зачастую не связанных напрямую с работой. То есть в каждом конкретном случае удовлетворенность трудом – это субъективная оценка работника. Отношение разных людей к одним и тем же аспектам условий трудовой деятельности могут разительно отличаться, также как и их уровень притязаний и критичности. Конечно, в больших по численности работников организациях невозможно учесть индивидуальные аспекты удовлетворенности трудом, возможно лишь учитывать основные потребности отдельных групп.

Удовлетворенность трудом – наиболее очевидный психологический результат трудовой мотивации. Удовлетворенность трудом является интегральной характеристикой, отражающей удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности и элементами производственной ситуации. Удовлетворенность трудом формируется в результате оценки трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая определяется путем соотнесения ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными результатами труда. Механизм формирования удовлетворенности трудом зависит от многих факторов, которые следует учитывать в управленческой деятельности. Эти факторы можно разделить на внутренние, внешние и личностные.

Исследование удовлетворенности трудом персонала – это систематический процесс, включающий в себя следующие этапы: осознание необходимости проведения исследования, формулирование целей исследований, выбор метода и инструментов исследования, проведение исследования, анализ результатов и выработка управленческих решений,

доведение результатов исследования до сотрудников. Полученные в результате исследования данные можно использовать для планирования и внедрения изменений, корректировки кадровой политики компании, разработки программы развития и мотивации персонала.

### **1.3 Методы, средства измерения и управление уровнем удовлетворенности трудом**

Для руководителей, решивших принять меры для повышения удовлетворенности своих сотрудников, важно начать с оценки ситуации. Изначально нужно обнаружить и нейтрализовать имеющиеся демотиваторы. Чтобы понять, что же является демотиваторами нужно выявить причины (факторы) возможной неудовлетворенности персонала своим трудом и разработать инструмент для их устранения или ослабления.

Вопросы удовлетворенности трудом давно привлекают внимание многих ученых и в нашей стране, и за рубежом. Исследования удовлетворенностью трудом приносят большое количество результатов, относящихся к организационному поведению и имеющих прикладное значение в данной области. Они рассматривают причины и последствия удовлетворенности и неудовлетворенности, а также уровни удовлетворенности.

Недостатком многих концепций удовлетворенности трудом является слабая связь теоретических и практических возможностей оценки измерения удовлетворенности трудом на рабочих местах. Наиболее часто используемым методом исследования удовлетворенности трудом является опрос. Л. Джуэлл отмечает по этому поводу: «Практически все исследования удовлетворенности работой основаны на ее оценках, полученных с использованием вопросников. Поскольку удовлетворенность работой – это индивидуальное, субъективное явление, такой метод оценки, вероятно, является наиболее подходящим».[19]

Измерение уровня удовлетворенности трудом персонала позволяет определить текущий уровень удовлетворенности и выделить наиболее

проблемные зоны, а также расхождения между текущим и желаемым состоянием. Важной составляющей для измерения являются разработка анкеты, выбор способа обработки и анализа полученной информации и т. д. Измерение может проводиться организацией как самостоятельно, так и с помощью сторонних организаций, профессионально занимающихся подобными исследованиями.

Оба способа измерения имеют свои преимущества и недостатки. Измерение удовлетворенности персонала силами самой организации, сокращает издержки, но существует риск получения искаженных, недостоверных сведений ввиду того, что сотрудники, проводящие обследование, глубоко включены в производственные взаимоотношения и подвержены заинтересованности в результатах. В то время, как сторонняя организация, не заинтересована в результатах измерения удовлетворенности трудом. Реализация этого варианта потребует больших финансовых затрат, но обладая опытом оказания подобной услуги, сторонняя организация сможет осуществить его более быстро и качественно.

Данные об удовлетворенности можно получить, например, методом социологического опроса, анкетирования персонала. Для этого сегодня теория и практика управления персоналом выработала множество методик, как научно исследовательских, так и эмпирических, разработанных для конкретных организаций [20].

На практике большая часть компаний предпочитает использовать метод анкетирования. Преимуществами анкетирования по сравнению с другими методами исследования удовлетворенности трудом являются его относительно низкие временные и финансовые затраты, быстрота и легкость обработки результатов и анонимность, что обеспечивает более высокую степень объективности результатов. [21]

Для проведения анкетирования в целях выявления уровня удовлетворенности трудом организации могут использовать как уже

разработанные методики представленные в таблице 1, так и создавать собственные, учитывающие специфику организации и цели исследования.

Таблица 1 – Методики измерения удовлетворенности трудом.

Автор(ы) методики	Предмет исследования	Краткое содержание концепции исследования	Достоинства метода, сфера применения и возможности исследования
<b>Методика «JDI»</b>			
Группа психологов Гос. Университета Индианы (США) под рук. У. Скотта	Удовлетворенность трудом	Отвечающему предлагается отметить на шкале семантической дифференциации, в которой имеется семь точек между двумя утверждениями по типу «плохой – хороший», или «сильный – слабый», свое мнение по заданным факторам удовлетворенности (общая удовлетворенность организацией; возможности продвижения; система заработной платы; система оплаты труда в сравнении с другими организациями; эффективность управления; коллеги по работе; общая удовлетворенность выполняемой работой; условия труда на рабочем месте)	Применяется для фокусного исследования удовлетворенности трудом, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет оценить отношение персонала к труду.
<b>Методика «JDI-1»</b>			
Группа психологов Гос. Университета Индианы (США) под рук. У. Скотта	Удовлетворенность трудом	Семибалльная шкала ответов по параметрам удовлетворенности заменена на ответы по типу "ДА-НЕТ". Основные направления исследования удовлетворенности – по параметрам «работа», «руководство», «коллеги», «продвижение», «оплата труда». По каждому разделу в анкете заданы параметры описания, по которым респондент может отметить свою удовлетворенность («Да») или неудовлетворенность («Нет»).	Анкета более удобна для заполнения, чем анкета предыдущей версии, и более подробна с позиции исследования субфакторов, по-разному влияющих на удовлетворенность трудом.
<b>Методика сегментов</b>			
Скриптунова Елена Анатольевна, кандидат психологических наук	Удовлетворенность трудом, потребности, структура мотивации трудовой деятельности	В его основе лежит использование сегментированного Вопросника об удовлетворенности трудом. Вопросы анкеты сгруппированы в определенные сегменты о содержании работы, условиях труда, отношениях с руководством, подчиненными, коллегами, о моральном климате в коллективе, о справедливости оплаты и действенности системы вознаграждения и др. На каждый вопрос предлагается 4 варианта ответов о влиянии каждого фактора на удовлетворенность трудом: «сильно влияет», «влияет но в меньшей степени», «не влияет», «затрудняюсь ответить».	Анкета включает два вопроса с перечнем факторов трудовой жизни. Первый вопрос выявляет степень влияния различных факторов на общую удовлетворенность сотрудника трудом. Второй вопрос определяет собственно удовлетворенность каждым из факторов.

Соотношение внутренней и внешней мотивации			
Румынский социолог К. Замфир	Удовлетворенность трудом, трудовые мотивы, стимулы	Концепция исследования основана на представлениях о трех составляющих мотивации: внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной мотивации (ВПМ) и внешней отрицательной мотивации (ВОМ). Респондент заполняет опросник, в котором имеются 7 позиций, относящихся к компонентам ВМ, ВПМ и ВОМ: денежный заработок, стремление к продвижению по работе, стремление избежать критики со стороны коллег и руководителя, стремление избежать возможных наказаний и неприятностей, ориентация на престиж и уважение со стороны других людей, удовлетворение от хорошо выполненной работы, общественная полезность труда. Согласно методике, для высокой эффективности труда наиболее благоприятно соотношение, при котором ВМ > ВПМ > ВОМ.	На основе компактной анкеты (заполняется за 15 мин) можно получить существенные выводы об устойчивости мотивации к труду и о ее структуре
Методика исследования мотивации управленческого труда			
Группа ученых Пензенского государственного университета архитектуры и строительства (ПГУАС) под руководством проф. С.Д. Резника.	Удовлетворенность трудом, потребности, структура мотивации трудовой деятельности	При исследовании определяется структура мотивации и доминирующие потребности руководителей. Также предусматривается исследование состояния удовлетворенности трудом управленческого персонала, основанное на использовании метода экспертных оценок. Анализ ответов руководителей-экспертов на вопросы разработанной анкеты позволяет выявить основные факторы, влияющие на рост удовлетворенности управленческого персонала своим трудом. Анализ согласованности мнений экспертов проводится с помощью коэффициента конкордации и критерия Пирсона.	Авторы провели значительную теоретическую и экспериментальную проработку фундаментальных теорий мотивации в разрезе управленческого труда.
Методика «Персонал предприятия и удовлетворенность трудом»			
НИИ Министерства труда и социального развития РФ	Удовлетворенность трудом, содержание и структура мотивации труда	Концепция исследования предполагает изучение содержания и структуры мотивации труда и их связи с трудовым поведением работника; исследование мотивации как фактора, влияющего на эффективность решения управленческих задач в условиях рыночных отношений. В качестве методологической базы исследования использована модальная (базовая) типология трудовой мотивации, в соответствии с которой выделяются ценностная мотивация (I тип), прагматическая (III тип) и нейтральная (II тип). В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследуется включенность или не включенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение.	Комплексность, научность и глубина исследования позволяет определить степень удовлетворенности персонала трудом; определить тип, силу и направленность трудовой мотивации; оценить корреляцию между удовлетворенностью трудом, типом, силой и направленностью трудовой мотивации работников.

Анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием			
Профессор университета г. Мюнхена, доктор А. Майер	Удовлетворенно сть трудом	Данная анкета служит для диагностики организационных условий, удовлетворенности трудом и личностным профессиональным развитием. С ее помощью также может быть оценен психологический климат и некоторые элементы организационной культуры. В анкете используются следующие шкалы (коллеги/начальник; деятельность, условия работы, организация и руководство, развитие, оплата труда, рабочее время и т.д.). В соответствии с задачами конкретной организации входящие в анкету блоки могут быть расширены, а также введены дополнительные разделы.	Измеряются как объективные характеристики труда, так и субъективное восприятие ситуации. На основании опроса может быть построена иерархия мотивов деятельности и обозначены приоритеты профессионального развития. Проводится частотная обработка материала, которая не требует специального ключа.
Интегральная удовлетворенность трудом			
Батаршев Анатолий Васильевич, доктор педагогическ их наук, кандидат психологичес ких наук, заслуженный педагог- психолог	Удовлетворенно сть трудом	Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие. Интегративным показателем, отражающим благополучие/неблагополучие личности в трудовом коллективе, является удовлетворенность трудом, которая содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.	Позволяет оценить составляющие удовлетворенности трудом: интерес к работе, удовлетворенность достижениями, условиями труда, взаимоотношениями с сотрудниками, руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, профессиональная ответственность, общая удовлетворенность трудом

Используемые в анкетах вопросы по определению удовлетворенности трудом в разрезе факторов можно разбить на четыре основные группы [22]:

Первая группа – вопросы о состоянии удовлетворенности трудом (общая оценка) сводятся к вопросу: "В какой мере Вы в целом удовлетворены трудом (отдельными факторами)?" . Респонденты должны ответить, выбрав один из нескольких возможных ответов.

Вторая группа – вопросы о выявлении мнений по поводу причин удовлетворенности–неудовлетворенности трудом.

Третья группа – вопросы о возможных последующих действиях индивида. Как правило, с помощью этих вопросов пытаются выявить потенциальную текучесть кадров.

Четвертая, реже используемая, группа вопросов касается мнений обследуемых о том, что необходимо было бы сделать для повышения степени удовлетворенности трудом.

Применяемые в настоящее время способы измерения удовлетворенности трудом можно разбить на следующие группы:

— Прямой вопрос респонденту о его удовлетворенности трудом (самый распространенный метод). Как правило, это вербальная альтернативная шкала. Строится она по следующему принципу: берется какое-либо понятие, отражающее в какой-то мере удовлетворенность, и по степени интенсивности его выраженности "растягивается" на несколько альтернатив. Иногда альтернативы строятся из нескольких понятий [23]. При формулировании вариантов ответов используются различные шкалы: двучленная (да – нет), трехчленная (удовлетворен – не вполне удовлетворен – не удовлетворён), пятичленная (совершенно не удовлетворён – скорее не удовлетворён, чем удовлетворен – частично удовлетворен – скорее удовлетворен, чем нет – полностью удовлетворен), семичленная и десятичленная. Каждая шкала имеет свои достоинства и недостатки. Так, двучленная шкала четко поляризует опрашиваемых на две группы: удовлетворенных и неудовлетворенных. Однако она не дает возможности отличать, полностью удовлетворенных от частично удовлетворенных. Трех и пятичленные шкалы в этом смысле гораздо точнее.

— Расчет индексов удовлетворенности трудом. С помощью расчета индексов можно получить сведения о степени влияния отдельных факторов на общую удовлетворенность. Для этого необходимо выявить удовлетворенность работников своей деятельностью в целом и в то же время замерить их оценку целого ряда элементов трудовой ситуации. Если сравнить общую удовлетворенность трудом с оценкой отдельных элементов, то обнаруживается

различное воздействие отдельных элементов на удовлетворенность в целом. Респонденты, довольные или недовольные одним определенным элементом, по-разному распределяются на группы тех, кто в целом удовлетворен или не удовлетворён работой. Это различное распределение и показывает степень влияния соответствующего элемента трудовой ситуации (или соответствующего фактора) на удовлетворенность трудом в целом.

Наибольшее распространение получили такие методики, как широко известная «Персонал предприятия и удовлетворенность трудом», разработанная НИИ Министерства труда и социального развития РФ позволяет определить степень удовлетворенности персонала трудом; определить тип, силу и направленность трудовой мотивации; оценить корреляцию между удовлетворенностью трудом, типом, силой и направленностью трудовой мотивации работников.

Методики «JDI» и «JDI-1», разработанные группой психологов Гос. Университета Индианы (США) под руководством У. Скотта применяются для фокусного исследования удовлетворенности трудом, охватывает широкий спектр факторов удовлетворенности и позволяет оценить отношение персонала к труду.

Наиболее распространенная в России методика определения интегральной удовлетворенности трудом - опросник А.В. Батаршева. Данная методика позволяет оценить не только общую удовлетворенность своим трудом, но и оценить ее составляющие: интерес к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями, организацией труда и др.

Определение метода наиболее подходящего для измерения удовлетворенности трудом зависит прежде всего от цели исследования и специфики организации, персонал которой является объектом исследования. В следующей главе производится описание результата анализа предприятия ЗАО



«Бирюсинка», в рамках которого проводится исследование. В данной работе будет использоваться методика А.В. Батаршева и методика сегментов, так как препятствием в использовании других методик является коммерческая модель их распространения, в открытом доступе они отсутствуют.

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения сотрудника в организации с точки зрения его эффективности: если степень удовлетворенности трудом у сотрудника низкая, то и его поведение в организации будет неэффективным. То есть существует прямо пропорциональная зависимость между такими категориями, как удовлетворенность трудом и эффективность организационного поведения сотрудника: чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в организации [24].

Удержание талантливых сотрудников представляется для современных организаций одной из приоритетных управленческих задач и обуславливает необходимость проведения регулярных мониторингов удовлетворенности персонала. Ведь известно, что люди работают с полной отдачей, когда у них есть к этому стимул, когда им комфортно работать в компании, когда работодатель удовлетворяет их потребности. Удовлетворенность трудом персонала сказывается на качестве выполняемой им работы.

С помощью управления удовлетворенностью трудом достигаются следующие цели:

- повышение лояльности и вовлеченности персонала к организации;
- повышение эффективности (результативности, производительности) работы;
- удержание ценных специалистов.

Достижение этих целей должно привести к созданию оптимальных условий для максимально эффективной работы каждого человека в компании.

Систематическое исследование уровня удовлетворенности трудом позволяет руководству компании выяснять и отслеживать аспекты деятельности предприятия, которые нравятся сотрудникам, а также те, что вызывают недовольство, дискомфорт, снижают результативность и, в конце концов, приводят к уходу ценных специалистов.

Исследования удовлетворенности персонала способствуют наращиванию эффективности, а также созданию в компании среды, комфортную для людей. Если организация обращает внимание на удовлетворенность сотрудников, то это способствует увеличению прибыли в следствии более высокой производительности труда, также уменьшению текучести кадров, повышению привлекательности компании для новых сотрудников. При высокой удовлетворенности трудом сотрудники вряд ли откажутся от своей работы в пользу более высокого заработка в другой компании.

## **2 Исследование удовлетворенности трудом персонала ЗАО «Бирюсинка»**

[Текст Главы 2 (стр. 35-51) изъят в связи с наличием в нем сведений,  
относящихся к коммерческой тайне предприятия]

### **3 Предложения и рекомендации по повышению удовлетворенности трудом в ЗАО «Бирюсинка»**

[Текст Главы 3 (стр. 52-59) изъят в связи с наличием в нем сведений,  
относящихся к коммерческой тайне предприятия]

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В проведенном исследовании были использованы две методики – Батаршева А.В. и метод сегментов. Полученные результаты в обоих случаях не противоречили друг другу, вторая методика дала более развернутые данные о факторах и их влиянию на удовлетворенность трудом административного персонала.

Также были достигнуты поставленные задачи. Проработаны теоретические основания удовлетворенности трудом, проанализированы существующие подходы к измерению и оценке удовлетворённости трудом. Получены навыки подготовки стимульного материала, проведения анкетирования, обработки данных и интерпретации данных.

Проверка эффективности разработанных рекомендаций требует экспериментального внедрения, после оценки результатов которого возможна их корректировка.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес», 2003 – 392 с.
2. Мильман, В.Э. Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом / В. Э. Мильман // Психологический журнал. – 1985. – № 5. – С. 62-72.
3. Ядов В.А. Удовлетворенность работой: Анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического истолкования/В.А. Ядов, А.А. Кисель // Социологические исследования. - №1.-1974.
4. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов/ М.Магура, М.Курбатова//Управление персоналом. -2007.- № 13- С. 63.
5. Магура М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов/ М.Магура, М.Курбатова//Управление персоналом. -2007.- №14.
6. Херцберг Ф. Побуждение к труду и производственная мотивация / Ф. Херцберг, М. У. Майнер // Социологические исследования. – 1990. - № 1. – С. 121 - 126.
7. Беляева И.Ф. Мотивация трудовой деятельности и некоторые направления перестройки системы управления трудом / Беляева И.Ф., Катульский Е.Д., Магун В.С. // Ключевой вопрос социологии труда. - Москва,1998. - 216 с.
8. Гиппенрейтер Б.Ю. Психология мотивации и эмоций / Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман - М.: ЧеРо, 2002.-752 с.
9. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность: управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2002
- 10.Кондратьев М. Ю.. Азбука социального психолога-практика: Справочно-энциклопедическое издание. / М.Ю.Кондратьев, В.А.Ильин — Москва.: ПЕР СЭ, 2007. — С. 337-340
11. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл – СПб., 2001. – С. 250.

- 12.Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл – СПб., 2001. – С. 249-253.
- 13.Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл – СПб., 2001. – С. 254—285.
- 14.Соломанидина Т.О., Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г Соломанидин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 312 с
15. Занюк С. С. Психология мотивации / С.С. Занюк- К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с.
16. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский - СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
- 17.Бурякова Е.С. Об удовлетворенности трудом, как слагаемом эффективной деятельности рекрутера/ Е.С. Бурякова //Московский психологический журнал. 2008. – №3. – 371с.
18. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл – СПб. : Питер, 2001. – 720 с.
19. Поварич И.П. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников предприятий / И.П. Поварич, О.К. Слинкова // Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2005. – № 5– С. 126-131
20. Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №2. – С. 34
21. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер — СПб.: Речь, 2004. — 176 с.
22. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала :учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, Ловчева М. В. / М.: ИНФРА-М, 2009.

23. Ильясов Ф. Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Ф. Н. Ильясов; под ред. В. Г. Андреевкова – Ашхабад: Наука, 1988. – 100с.
24. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн – Питер, 2006. – 640с.
25. Фетискин Н. П. Интегральная удовлетворенность трудом. Социально - психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов - М.: Изд - во Института Психотерапии, 2002. - С. 470 - 473.
26. Скриптунова Е. Методика расчета индекса вовлеченности персонала / Е. Скриптунова // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – №2. – С. 42.
27. Лукьянова, Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2001 – 206 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Тест «Интегральная удовлетворенность трудом» (Батаршев А. В.)

1. То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует:  
да; отчасти; нет.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:  
да; отчасти; нет.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:  
да; не со всеми; нет.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:  
да; не всегда; нет.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:  
да; отчасти; нет.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что - то новое:  
да; время от времени; нет.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:  
да; не уверен; нет.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:  
да; что - то среднее; нет.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу:  
да; среднее; нет.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:  
да; редко; нет.
11. Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией:  
да; среднее; нет.
12. Процесс работы доставляет мне удовольствие:  
да; время от времени; нет.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:  
да; не совсем; нет.
14. У меня часто бывают разногласия с товарищами по работе:  
да; иногда; нет.
15. Меня редко поощряют за работу:  
да; иногда; нет.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:  
да; может быть; нет.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:  
да; иногда; нет.
18. В нашем коллективе созданы благоприятные условия для труда:  
да; не совсем; нет.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Ключ к тесту «Интегральная удовлетворенность трудом» (Батаршев А. В.)

Утверждения	Варианты ответов			Утверждения	Варианты ответов		
	a	b	c		a	b	c
1	2	1	0	10	2	1	0
2	2	1	0	11	2	1	0
3	2	1	0	12	0	1	2
4	2	1	0	13	0	1	2
5	2	1	0	14	0	1	2
6	2	1	0	15	0	1	2
7	2	1	0	16	2	1	0
8	2	1	0	17	0	1	2
9	0	1	2	18	2	1	0

**ПРИЛОЖЕНИЕ В**  
**Дешифратор к тесту «Интегральная удовлетворенность трудом»**  
**(Батаршев А. В.)**

<b>Составляющие удовлетворенности трудом</b>	<b>Утверждения</b>	<b>Максимальный балл</b>
Интерес к работе	1, 6, 12	6
Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
Профессиональная ответственность	9	2
Общая удовлетворенность трудом	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,	28

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета методики сегментов

1. От чего зависит Ваша удовлетворенность трудом? Оцените, насколько перечисленные ниже факторы влияют на вашу удовлетворенность? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) ваш выбор.

№	Факторы удовлетворенности трудовой жизнью	Влияние на удовлетворенность			
		Сильно влияет	Влияет, но в меньшей степени	Не влияет	Затрудняюсь ответить
1	Условия труда				
2	График работы				
3	Содержание труда, сама работа				
4	Уровень заработной платы				
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы				
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности				
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством				
8	Отношение непосредственного руководства				
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами				
10	Возможность карьерного роста				
11	Корпоративная культура в компании				
12	Политика, идеология, стратегия компании				
13	Другое (укажите, что именно):				

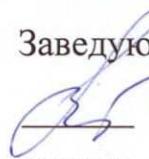
2. Оцените, насколько вы удовлетворены основными факторами трудовой жизни?

№	Факторы трудовой жизни	Удовлетворен	Скорее удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
2	График работы					
3	Содержание труда, сама работа					
4	Уровень заработной платы					
5	Зависимость оплаты труда от результатов работы					
6	Признание заслуг, устные и письменные благодарности					
7	Соблюдение работодателем социальных гарантий, предусмотренных законодательством					
8	Отношение непосредственного руководства					
9	Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами					
10	Возможность карьерного роста					
11	Корпоративная культура в компании					
12	Политика, идеология, стратегия компании					
13	Другое (укажите, что именно):					

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия


« 17 » 06 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Удовлетворенность трудом: измерение, оценка, управление.

Руководитель

 13.06.17  
подпись, дата

ст. преподаватель  
должность, ученая степень

И. А. Дробышев  
инициалы, фамилия

Выпускник

 13.06.17  
подпись, дата

А Я. Круглова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БР по теме «Удовлетворенность трудом: оценка, измерение, управление».

Консультанты по разделам:

Глава 1, глава 2, глава 3

наименование раздела

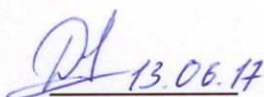
  
\_\_\_\_\_

подпись, дата

П. Н. Воронцов

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

  
\_\_\_\_\_

подпись, дата

И.А. Дробышев

инициалы, фамилия