

**Тимченко Леонид Юрьевич**

аспирант

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный  
экономический университет (РИНХ)»  
г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация: в статье представлен анализ базовых принципов, в соответствии с которыми предприятие должно управлять удовлетворенностью трудом персонала. Данная тема позволяет сформировать понимание инструментов, которые предприятие может использовать для повышения уровня удовлетворенности трудом персонала. Также автор рассматривает действия и управленческие решения, которые предприятие должно предпринимать для изменения уровня удовлетворенности трудом персонала в кризисные периоды деятельности.*

*Ключевые слова: удовлетворенность трудом персонала, управление удовлетворенностью трудом персонала.*

Удовлетворенность трудом персонала является очень актуальной темой, позволяющей лучше понимать среду в рабочем коллективе, анализировать уровень эффективности трудовой деятельности на предприятии, возможности для его развития за счет принятия внутренних решений. Вместе с тем, удовлетворенность трудом персонала совершенно некорректно понимать как некоторую константу, на которое менеджмент компании неспособен оказать влияние. Напротив, на этот показатель необходимо оказывать постоянное воздействие, формировать состояние управляемости и подконтрольности для него. Через инструменты и средства кадровой политики предприятия достижение этого требования выглядит в целом достаточно реалистичным. В результате управляемости удовлетворенностью трудом персонала предприятие может рассчитывать на повышение производительности труда работников, а также на недопущение рез-

ких падений этого уровня вследствие влияния на трудовую деятельность указанной характеристики.

Для управления удовлетворенностью трудом персонала необходимо для начала провести работу, направленную на оценку актуальность уровня удовлетворенности трудом персонала. Причем стоит отметить специфику данного показателя, в соответствии с которой неблагоприятным уровнем удовлетворенности для предприятия считается как низкий, так и высокий уровень. Дело в том, что очевидным образом при низкой удовлетворенности трудом персонала встречаются такие неблагоприятные ситуации для предприятия как высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, отсутствие заинтересованности работников в получаемом результате, признаки абсентеизма. Тогда как очень высокий уровень удовлетворенности может привести к таким последствиям как нарушение трудовой дисциплины, расслабленность и несобранность персонала. Относительно необходимого уровня удовлетворенности персонала существуют различные теоретические воззрения, но в целом рекомендуется поддерживать уровень выше среднего. Но важнее всего получать достоверную информацию как непосредственно об уровне удовлетворенности трудом персонала, так и о последствиях наличия данного уровня для предприятия [1].

Также очень важно отметить тот факт, что в целом удовлетворенность трудом персонала изучается в настоящее время с точки зрения целой группы различных научных дисциплин, что определяет различия в используемых методах и инструментах, факторах удовлетворенности трудом персонала. В таком случае возникает вопрос о том, какие модели удовлетворенности следует использовать предприятию для определения актуального состояния этого показателя. К сожалению, универсального ответа на этот вопрос нет. В случае наличия у предприятия ресурсов возможно провести сравнительное исследование, направленное на выявление взаимосвязей между различными моделями удовлетворенности трудом персонала и производительностью труда работников, уровнем текучести кадров и пр. Для предприятий, которые не имеют лишних ресурсов для такой работы, следует провести аналитическую работу и сформировать гипотезу о со-

---

ответствии выбранной модели производительности труда работников, которую затем уже необходимо проверить на практике [2].

В целом, на возможность управления удовлетворенностью трудом персонала оказывают влияние несколько факторов. Прежде всего, средний уровень требований работников предприятия к условиям труда, его содержанию, структуре. Также важно отметить, что на этот показатель оказывает влияние возможность работника самостоятельно влиять на удовлетворенность своего труда. К примеру, речь идет о наличии у отдельного работника полномочий по изменению и улучшению рабочего места по своему усмотрению. Разрешение в определенных рамках, не влияющих негативным образом на его трудовую деятельность, таких изменений может благоприятно воздействовать на уровень удовлетворенности трудом. Также стоит отметить наличие у работника возможностей указывать руководству на наличие неблагоприятно влияющих на удовлетворенность трудом факторов, а также исправление их. Так, учет требований множества работников позволит благоприятно воздействовать на уровень удовлетворенности трудом персонала, развивать отношения взаимодействия между работниками и руководством.

Для управления удовлетворенностью трудом персонала очень важным является понимание того, на каком уровне этот показатель находится в конкретный момент времени. Для этого используются шкалы удовлетворенности трудом, позволяющие производить оценку показателя на уровне работника, структурного подразделения, предприятия в целом. Как правило, используется трехступенчатая (низкий, средний, высокий уровень удовлетворенности трудом) или пятиступенчатая шкала (низкий, выше низкого, средний, выше среднего, высокий уровень удовлетворенности трудом). Но при этом корректная оценка требует понимания специфики этого показателя. Так, как правило, низкий уровень удовлетворенности всегда касается оценки своей деятельности новыми работниками на предприятии, тогда как работники большого стажа и возраста оценивают свою удовлетворенность высокой. Вследствие этого наличие проблематики в удовлетворенности трудом будет тогда, когда возрастные работники с

большим стажем будут оценивать ее как среднюю или низкую или новые работники будут оценивать ее как низкую на протяжении слишком большого количества времени (от полугода и более).

Управление удовлетворенностью трудом персонала во многом зависит от характеристик конкретного предприятия, содержания трудовой деятельности на нем, а также от факторов ресурсного обеспечения предприятия. Ресурсное обеспечение в части данной деятельности в особенности важна, ведь большая часть проблемных аспектов удовлетворенности трудом может быть решен как раз за счет использования материальных ресурсов. К примеру, речь идет о требованиях работников к уровню заработной платы, повышению условий труда и пр. Но при этом важно отдавать себе отчет в необходимости учета особенностей влияния, например, конкретного фактора удовлетворенности на производительность труда работников. Так, на практике зачастую простое увеличение заработной платы может совсем не коррелировать с производительностью труда. Тогда как более эффективным решением будет повышение заработной платы для работников с высокой выработкой, то есть, например, через повышение премиальной части в окладе [3].

Но при этом в действительности большая часть предприятий управляет удовлетворенностью трудом персонала осуществляет в условиях ресурсных ограничений и даже зачастую в условиях кризиса. Но даже в таком случае управление удовлетворенностью трудом возможно и даже может быть эффективным, способным сформировать основы для долгосрочной системы. Пере-профилирование системы оплаты труда в пользу превалирования премиальной части возможно даже без наличия значительного количества ресурсов.

Процесс управления удовлетворенностью трудом персонала предполагает под собой необходимость понимания четких показателей, которые определяют производительность труда, чтобы иметь возможность сопоставлять уровень удовлетворенности трудом персонала с ключевыми показателями эффективности предприятия. Затем следует проводить работу над изменением системы оплаты труда и стимулирования, чтобы добиться максимального уровня корреляции рас-

сматриваемых показателей. Также эффективным инструментом является проектирование работ предприятия, то есть расширение поля деятельности и ротация кадров при необходимости. Расширение поля деятельности позволит разнообразить содержание труда работников, ротация также может способствовать достижению этой цели. Также очень важным является работа по вовлечению работников предприятия в совершенствование системы управления удовлетворенностью трудом персонала, чтобы локализовать проблемные аспекты, выбрать лучшие из возможных решений, сформировать план взаимодействий на будущее.

Таким образом, управление удовлетворенностью трудом персонала во многом зависит от специфики деятельности конкретного предприятия, особенности управления в нем. Для эффективности этой деятельности необходимо установить факторы удовлетворенности трудом, сопоставить их с качеством работы работников, локализовать найденные проблемы, выбрать лучшие инструменты их разрешения, образовать механизмы обратной связи.

### ***Список литературы***

1. Скрипниченко Л.С. Управление удовлетворенностью трудом персонала / Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – №5. DOI 10.12737/2305-7807-2020-33-37. EDN ABTTCF
2. Татарова Г.Г. Удовлетворенность работой как конструкт в эмпирических исследованиях / Г.Г. Татарова, Г.П. Бессокирная // Социологический журнал. – 2017. – Т. 23. №1. – С. 8–26. DOI 10.19181/socjour.2017.23.1.4999. EDN YKWDXH
3. Бажин А.С. Удовлетворенность трудом как элемент кадровой политики организации / А.С. Бажин // Управление развитием персонала. – 2015. – №2. – С. 86–91. EDN TTLWZD