

DOI: 10.51692/1994-3776-2022-2-54-61

УДК 316.014

Н. А. Мишланова**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПРОЦЕССОМ ТРУДА****N. Mishlanova. Modeling the process of human resources management in the context of employee satisfaction with the labor process**

Аннотация. Проблемы реализации и укрепления кадрового потенциала организаций всегда признавались актуальными в современном обществе, при этом решение данных проблем чаще всего оставалось в сфере нормативных условий социального обеспечения трудовой деятельности. Однако возрастающая значимость социального развития персонала стала общепризнанным фактом и привела к популяризации концепции корпоративной культуры, которая принципиально меняет отношение к сотрудникам и предполагает иную философию управления персоналом, основанную на учете их индивидуальных ценностей и потребностей, содействии личностно-профессиональному развитию и оказании социальной поддержки. При этом практика показывает, что гуманистическая концепция оказывает благоприятное влияние на кадровый потенциал предприятий, поскольку трансформирует комплекс трудовых ресурсов в один из видов капитала, выступающий важным конкурентным преимуществом. В данной статье были рассмотрены теоретические основы исследования процессов управления удовлетворенностью работников предприятий в современных условиях. Кроме того, представлены результаты эмпирического исследования практики управления удовлетворенностью персонала и фактического уровня удовлетворенности работников трех различных по своему роду деятельности предприятий: крупное промышленное, малое промышленное и непромышленное. Также на основе исследования была сформирована модель проблемных аспектов

Abstract. The problems of implementing and strengthening the personnel potential of organizations have always been recognized as relevant in modern society, while the solution of these problems most often remained in the sphere of regulatory conditions for social security of labor activity. However, the increasing importance of the social development of personnel has become a generally recognized fact and has led to the popularization of the concept of corporate culture, which fundamentally changes the attitude towards employees and assumes a different philosophy of personnel management based on considering their individual values and needs, promoting personal and professional development and providing social support. At the same time, practice shows that the humanistic concept has a beneficial effect on the personnel potential of enterprises, since it transforms the complex of labor resources into one of the types of capital that acts as an important competitive advantage. In this article, the theoretical foundations of the study of the processes of managing the satisfaction of employees of enterprises in modern conditions were considered. In addition, the results of an empirical study of the practice of personnel satisfaction management and the actual level of employee satisfaction of three enterprises different in their type of activity: large industrial, small industrial and non-industrial. Also, based on the study, a model of problematic aspects of managing employee satisfaction with working conditions was formed, which includes three levels: institutional, organizational-administrative and methodological. A model of human resource management of enterprises in the context of satisfaction with working conditions was developed, the purpose of which was to reflect the

Мишланова Наталья Алексеевна – магистрант Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

N. Mishlanova – undergraduate of the St. Peterburg State Economic University.

© Мишланова Н.А., 2022.

управления удовлетворенностью работников условиями труда, которая включает в себя три уровня: институциональный, организационно-административный и методологический. Была разработана модель управления человеческими ресурсами предприятий в контексте удовлетворенности условиями труда, целью создания которой стало отражение наиболее подходящей для российского бизнеса типовой структуры управления человеческими ресурсами, позволяющей в полной мере учитывать фактор удовлетворенности и обеспечивать его повышение.

Ключевые слова: удовлетворенность работников, человеческие ресурсы, социальное обеспечение, человеческий капитал, условия труда, управление персоналом, кадровая политика.

Контактная информация: 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: e-mail: mis.natalia@inbox.ru

most suitable standard human resource management structure for Russian business, which allows to fully consider the satisfaction factor and ensure its improvement.

Keywords: employee satisfaction, human resources, social maintenance, human capital, working conditions, people management, personnel policy.

Contact information: 21 Sadovaya street, Saint-Petersburg, 193023; e-mail: mis.natalia@inbox.ru

В современном мире на качественную работу организации влияют такие параметры, как эффективность коллективной работы сотрудников, их квалификация, а также уровень образования отдельного рабочего. Однако трудно переоценить такие факторы, как условия труда и быта, которые положительно влияют на удовлетворенность материальных и духовных потребностей сотрудников. Ускорение научно-технического и социального прогресса привели к изменениям в жизни общества, благодаря которым роль человеческих ресурсов в трудовой деятельности и личностные качества работников, а также потребность в социальном партнерстве, приобрели особую значимость, тем самым представив новые требования к характеру и содержанию управления человеческими ресурсами.

Удовлетворенность работников предприятия – является объектом исследования. Под удовлетворенностью персонала понимается «показатель того, насколько сотрудники довольны своей работой как местом трудовой занятости, включая организацию условий труда, отношение руководства и взаимоотношения с коллегами» [5].

Будучи одной из характеристик качества управления человеческими ресурсами, удовлетворенность персонала остается динамичной, постоянно меняется на фоне текучести персонала и внутренних изменений в условиях труда, ввиду чего эта характеристика должна систематически оцениваться, подвергаться полноценной диагностике для принятия управленческих решений по совершенствованию кадровой политики предприятия [4].

Исследование уровня удовлетворенности работников предприятия представляет интерес как для науки, так и для конкретных хозяйствующих субъектов. Как правило, оценка уровня удовлетворенности работников предприятия производится за счет социальных инструментов, что в полной мере согласуется с представлением удовлетворенности работников как социальной категорией и представлением самих работников как человеческих ресурсов, человеческого капитала предприятия вместо отношения к ним как к «трудовым ресурсам». В этом свете актуализируется вопрос выбора наиболее подходящих социологических инструментов оценки удовлетворенности работников условиями труда.

Проведение исследований удовлетворенности работников условиями труда может быть внутренним или внешним. В первом случае такое исследование проводится штатными специалистами предприятия, как правило, кадровыми менеджерами. Во втором случае речь

идет о внешнем исследовании, которое может выполняться по заказу предприятия на аутсорсинговой основе с привлечением специальных компаний, оказывающих такие услуги.

К наиболее распространенным социологическим инструментам исследования удовлетворенности работников относят беседы, интервью, фокус-группы, анкетирование, опросы, психологическую диагностику, экспертные оценки.

Чаще всего описанные инструменты исследования удовлетворенности работников применяются комплексно – комбинируется несколько способов для получения наиболее объективных результатов. Также важно понимать, что возможность повышения уровня удовлетворенности работников зависит от множества факторов, которые важно учитывать при проведении социологических исследований.

Управление удовлетворенностью работников предприятий производится по-разному – практика ориентации кадровой политики на идейные аспекты концепции человеческого капитала и поддержку высокого уровня удовлетворенности работников широка и вариативна, отличается в зависимости от масштабов деятельности предприятия, численности его персонала и многих других факторов.

Было проведено исследование, целью которого стало выявление особенностей управления удовлетворенностью персонала и оценка фактического уровня удовлетворенности работников российских предприятий.

В качестве объектов эмпирического исследования было выбрано три предприятия, существенно отличающихся по специфике своей деятельности: крупное промышленное, малое промышленное и непромышленное. Общие характеристики объектов исследования описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Объекты эмпирического исследования

№п	Характеристика	ООО «Яндекс»	ПАО «Северсталь»	ООО «Московский электродный завод»
1	Отрасль	IT	Металлургическое производство	Производство электродов
2	Год основания	2000	1955	1933
3	Выручка в 2020 г.	206 млрд руб.	1 778 млрд руб.	492022 тыс. руб.
4	Численность персонала	Более 10 тыс. чел.	Более 50 тыс. чел.	202 чел.
5	Тип предприятия	Крупное непромышленное предприятие	Крупное промышленное предприятие	Малое промышленное предприятие

Для анализа практики управления удовлетворенностью работников в кадровой политике объектов исследования была сформирована система критериев, позволившая структурировать и упорядочить анализ. Критерии были разделены на две группы – объективные (Критерий 1.1 Формализация компонентов человеческого капитала; Критерий 1.2 Согласованность отношения к персоналу на различных уровнях организационной структуры; Критерий 1.3 Присутствие в принципах кадровой политики учета удовлетворенности работников; Критерий 1.4 Регулярный уровень удовлетворенности работников) и субъективные (Критерий 2.1 Присутствие учета интересов сотрудников в кадровой политике; Критерий 2.2 Самоощущение сотрудников как человеческого капитала; Критерий 2.3 Влияние удовлетворенности работников на мотивацию к труду; Критерий 2.4 Влияние удовлетворенности работников на стабильность кадрового состава).

Объективные критерии оценивались методом анализа корпоративной, кадровой, финансовой и иной документации объектов анализа, которые имеются в публичном доступе.

Оценка субъективных критериев осуществлялась методом анкетирования, проведенного в онлайн-формате (социальные сети).

В общей сложности опрошено 120 человек, среди которых: 50 человек – сотрудники ООО «Яндекс»; 50 человек – сотрудники ПАО «Северсталь»; 20 человек – сотрудники ООО «МЭЗ». Анкета состояла из пяти вопросов:

Вопрос 1. Как Вы считаете, кадровая политика Вашей компании ориентирована на учет удовлетворенности работников трудом?

А) Вполне ориентирована Б) Не ориентирована В) Затрудняюсь ответить

Вопрос 2. Можете ли Вы согласиться со следующим утверждением: "Я чувствую, что сотрудников моей компании воспринимают как человеческий капитал, нежели как трудовые ресурсы, и потому внимательно относятся к их удовлетворенности трудом"?

А) Да, могу согласиться Б) Нет, не могу согласиться В) Затрудняюсь ответить

Вопрос 3. Как Вы считаете, влияет ли отношение к Вам как сотруднику со стороны руководства организации на Вашу мотивацию к труду?

А) Да, влияет в положительную сторону Б) Скорей да, но это не определяющий фактор

В) Скорей нет - в меньшей степени, чем другие факторы Г) Нет, не влияет

Вопрос 4. Покинули ли бы Вы текущее место работы из-за того, что к Вам относятся не так, как Вам хотелось бы?

А) Да, покинул бы Б) Нет, не покинул бы В) Затрудняюсь ответить

Вопрос 5. Оцените, насколько Вы в целом удовлетворены условиями труда?

А) Удовлетворен Б) Не удовлетворен В) Средняя удовлетворенность

Оценка критериев – как объективных, так и субъективных – осуществлялась по трехбалльной шкале, где оценка 1 означала пассивное управление удовлетворенностью работников в аспекте кадровой политики предприятий, а оценка 3 – активное управление удовлетворенностью работников. Минимально возможное количество баллов, которое может быть получено по итогам анализа, составляет 8 единиц, максимальное – 24 единицы. Результаты эмпирического исследования управления удовлетворенностью работников в деятельности объектов исследования представлен на рисунке 1.

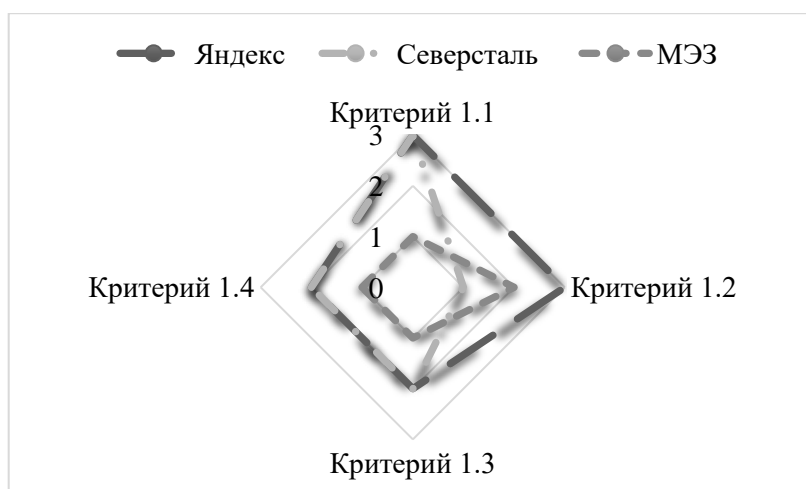


Рисунок 1. Результаты оценки объективных критериев анализа практики управления удовлетворенностью работников в деятельности предприятий

Результаты оценки субъективных критериев отражены на рисунке 2.

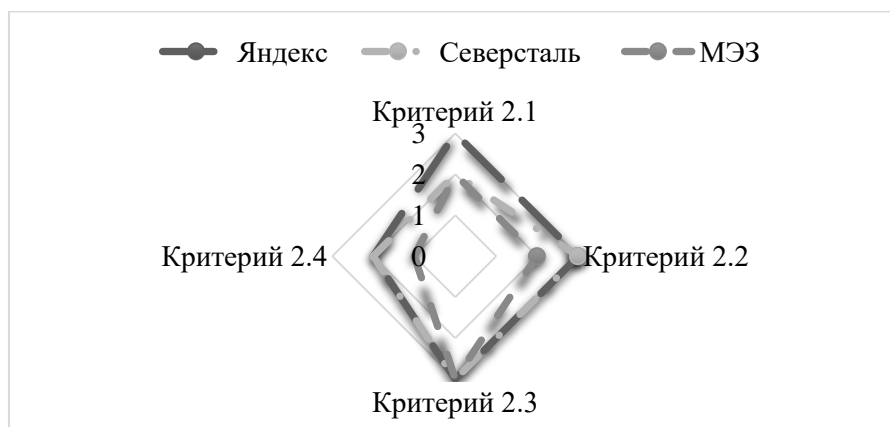


Рисунок 2. Результаты оценки субъективных критериев анализа практики управления удовлетворенностью работников в деятельности предприятий

В ходе исследования были выявлены и систематизированы проблемы управления удовлетворенностью работников в деятельности предприятий, которые были разделены на три группы:

– институциональные проблемы (недостаточное внимание к концепции человеческого капитала; преимущественно крупный размер промышленных предприятий, усложняющий учет удовлетворенности работников в кадровой политике);

– организационно-административные проблемы (трудности сохранения единообразного отношения к сотрудникам на разных уровнях организационной структуры; недостаточная компетентность кадрового менеджмента в управлении удовлетворенностью работников);

– методологические проблемы (отсутствие эффективных методических решений по управлению удовлетворенностью работников; недостаточное внимание к контролю уровня удовлетворенности работников и ее мониторингу).

Проведенный анализ показал, что не все предприятия имеют четко структурированные принципы ориентации на удовлетворенность труда в кадровой политике и корпоративной культуре, что не позволяет в полной мере укреплять кадровый потенциал и реализовывать социальную ответственность бизнеса. Отсюда в качестве основного направления совершенствования практик управления человеческими ресурсами в контексте удовлетворенности труда видится комплексное совершенствование данного процесса, учитывающее проблемы сложившейся практики и предполагающее активное использование социологических инструментов в управлении.

Была разработана модель управления человеческими ресурсами предприятий в контексте удовлетворенности условиями труда. Ее цель – отражение наиболее подходящей для российского бизнеса типовой структуры управления человеческими ресурсами, позволяющей учитывать фактор удовлетворенности и обеспечивать его повышение. Разработанная модель носит универсальный характер и может модернизироваться предприятиями различных масштабов и отраслей с учетом особенностей их деятельности. При этом рекомендуется сохранять концепцию каждого компонента модели на каждом ее уровне – стратегическом, тактическом и операционном (см. рис. 3).

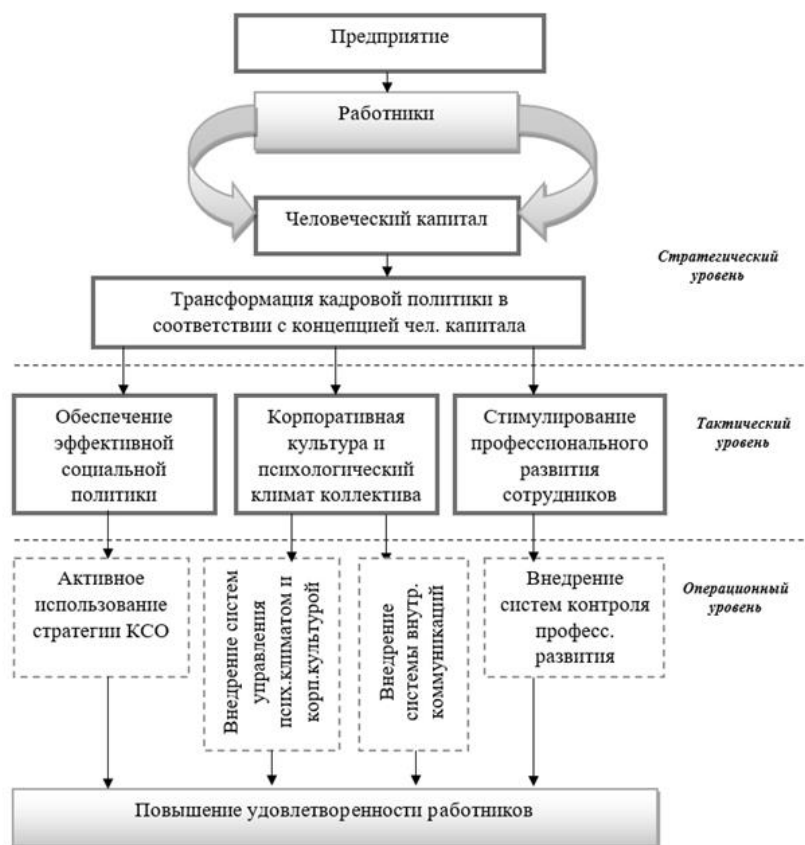


Рисунок 3. Модель управления человеческими ресурсами в контексте удовлетворенности работников процессом труда

Стратегический уровень модели должен заключаться в адаптации кадровой политики предприятия под концепцию человеческого капитала, в рамках которой человеческие ресурсы рассматриваются не как трудовые, а именно как человеческие.

На тактическом уровне модели рассматриваются три ключевые задачи, обеспечивающие достижение цели ее использования:

1) обеспечение эффективной кадровой политики предприятия, учет социальной ответственности перед сотрудниками;

2) повышение удовлетворенности персонала условиями трудовой деятельности и взаимодействием с коллегами;

3) содействие профессиональному развитию персонала, воспитанию личностного стремления к профессиональному развитию, что необходимо для укрепления кадрового потенциала и как следствие – повышению удовлетворенности трудовыми процессами.

Достижение каждой задачи тактического уровня планируется за счет реализации определенных мероприятий операционного уровня, которые позволят повысить удовлетворенность работников.

Мероприятия предполагают создание эффективной социальной политики посредством учета корпоративной социальной ответственности; повышение удовлетворенности работой сотрудников за счет оптимизации корпоративной культуры и психологического климата коллектива, а также за счет налаживания систем внутренних коммуникаций; внедрение системы контроля развития персонала с целью воспитания личностного стремления к профессиональному совершенствованию персонала как одному из условий удовлетворенности.

Детали содержания мероприятий могут быть видоизменены руководящими структурами предприятий, однако их концептуальная сущность должна быть сохранена для обеспечения решения задач управления человеческими ресурсами.

Мероприятие №1. Создание эффективной социальной политики посредством учета корпоративной социальной ответственности.

Рекомендуется рассматривать корпоративную социальную ответственность как фундамент концепции человеческого капитала в целом и как инструмент повышения удовлетворенности работников в частности. Опираясь на предположение о том, что управление удовлетворенностью персонала должно осуществляться на индивидуальной основе при помощи комплексного подхода, можно сформировать общий алгоритм реализации системы корпоративной социальной ответственности с целью повышения удовлетворенности работников.

Так, предлагается представлять процесс реализации корпоративной социальной ответственности в виде шести общих этапов, первый из которых предполагает целеполагание будущей системы, второй – планирование потенциальных результатов, третий – разработку соответствующей модели КСО, призванной обеспечивать достижение поставленных целей, четвертый – адаптацию организационной структуры управления под модель КСО, пятый – непосредственную реализацию проектов КСО, шестой – контроль результатов предыдущего этапа.

Мероприятие №2. Повышение удовлетворенности работой сотрудников за счет оптимизации корпоративной культуры и психологического климата коллектива.

Для повышения удовлетворенности работников трудом предприятиям важно оптимизировать корпоративную культуру. Прежде всего, предприятиям рекомендуется систематизировать принципы корпоративной культуры в виде целостного положения.

Многие специалисты кадровых подразделений предприятий уделяют недостаточное внимание интеграции новых сотрудников в коллектив и поддержанию благоприятного социально-психологического климата в коллективе. В частности, не осуществляется комплектование персонала, и при интеграции новых сотрудников никак не учитывается, насколько их личностно-профессиональные особенности подходят для работы в сложившемся трудовом коллективе. Для устранения этой проблемы предлагается внедрение системы комплектования персонала, основанной на РАЕI-теории И. Адизеса. Сущность теории заключается в том, что у одного специалиста не может быть всех качеств, которые необходимо для успешной трудовой деятельности, каждый специалист имеет преимущества в какой-то определенной сфере [1].

Мероприятие №3. Создание системы внутренних коммуникаций для оперативного обмена мнениями и учета удовлетворенности работников условиями труда. Предприятиям предлагается устранить проблему с коммуникацией за счет внедрения внутреннего канала оперативного коммуникационного взаимодействия между подразделениями и их сотрудниками. Данный канал может иметь любую форму воплощения, однако более приоритетна цифровая, которая может быть реализована по-разному: за счет создания внутреннего сервиса на корпоративном сайте предприятия, за счет мессенджеров, мобильных приложений и любых других цифровых средств, поддерживающих мгновенный обмен сообщениями и удобных для использования сотрудниками организации.

В результате внедрения канала взаимодействия внутри функциональных подразделений предприятия должно быть обеспечено следующее:

–любой сотрудник должен иметь возможность оперативно обратиться к непосредственному руководителю подразделения, а также к руководителю бизнес-единицы (или его заместителю);

–любой руководящий сотрудник отделения должен иметь возможность оперативно обратиться к руководящему сотруднику иного отделения, если имеет вопросы смежного характера, которые требуют быстрого решения;

–следует предусмотреть регламент ответов на обращения сотрудников;

–также следует предусмотреть возможность анонимного обращения для тех сотрудников, которые хотят заявить о каких-либо проблемах своей деятельности, но опасаются говорить о них открыто.

Мероприятие №4. Внедрение систем контроля развития персонала с целью воспитания личностного стремления к профессиональному совершенствованию. Предлагается использовать систему мониторинга профессионального развития, внедрение которой позволит контролировать индивидуальные профессиональные результаты деятельности сотрудников, освещать их при подведении итогов отчетного периода и тем самым – стимулировать сотрудников к профессиональному совершенствованию и содействовать в удовлетворении их потребности к развитию. При разработке системы контроля профессионального развития персонала следует опираться на индивидуализацию контрольных задач.

Принцип индивидуальности контроля развития наиболее наглядно прослеживается в методике КРІ, ввиду чего она была взята за основу системы индивидуального контроля социально-профессионального развития [3]. Набор ключевых показателей эффективности в этой области логичнее всего описать через три подзадачи [2].

1. Планирование, которое осуществляется на основании «оценки потребности в социально-профессиональном развитии». Для планирования программ, развивающих личностную компетентность сотрудника, необходимы объективные методы оценки, например, ассесмент-центр.

2. Обеспечение достаточного объема обучения. Контроль возможен по показателям покрытия:

а) охват социальным развитием («процент сотрудников, в отношении которых реализованы социальные мероприятия);

б) собственно объем социально-профессионального развития.

3. Обеспечение необходимого качества социально-профессионального развития, которое оценивается анкетированием сотрудников сразу после проведения соответствующих мероприятий и, спустя какое-то время, проводится опрос их руководителей.

Более детальная структура системы должна формироваться предприятием с учетом состава и структуры конкретного трудового штата. Внедрение предложенной модели модели позволит достичь следующих эффектов: качественное развитие рынка труда; повышение благосостояния местных сообществ крупных предприятий; сокращение затрат предприятий на возмещение текучести кадров и трудовых ошибок; более эффективное внедрение инноваций с участием сотрудников.

Литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 263.

2. Конкина О. Определяем КРІ для HR // КАДРОВИК.РУ. [Электронный ресурс] – URL: <https://ubo.ru/articles/?cat=132&pub=3261> (дата обращения: 19.04.2022).

3. Ливак Н.С., Хомич А.Ю. Повышение эффективности использования кадрового резерва организации // Международный научно-исследовательский журнал. 2017. № 01 (55). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovogo-rezerva-organizatsii> (дата обращения: 19.04.2022).

4. Пересветова М.О. Исследование характеристик персонала организации с позиции вовлеченности, лояльности и удовлетворенности // Человек и современный мир. 2021. № 12 (61). С. 44-49.

5. Скрипниченко Л.С. Управление удовлетворенностью трудом персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9. № 5. С. 33-37.