

УДК 005.95-051:159.9072.4

## УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ

© 2016 г. *Е. В. Новик, А. Д. Дудко*

*Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ),  
г. Новочеркасск*

*В статье обоснована связь между удовлетворенностью трудовой деятельностью персонала и его конструктивным поведением. Аргументирована необходимость выявления и анализа критически значимых форм поведения по количественным и качественным показателям. Предложены направления повышения удовлетворенностью трудом работников компании.*

*Ключевые слова: организационное поведение персонала; социологическое исследование; показатели удовлетворенности трудовой деятельностью; система 5S; мотивация персонала.*

*The article substantiates the connection between employment satisfactions. The necessity for identification and analysis of critical behaviors in the quantitative and qualitative indicators is proved. Directions of improving the job satisfaction j of the employees are suggested.*

*Key words: organizational behavior of the staff; a sociological study; indicator of job satisfaction; system 5S; the motivation of the staff.*

Одним из важнейших критериев эффективного управления организационным поведением работников является степень удовлетворенности трудом. Показатель удовлетворенности трудом является сложным комплексным образованием, поскольку представляет собой субъективное отношение работника к своей конкретной деятельности, взятой во всем многообразии ее сторон и взаимосвязей. В ней сходятся и синтезируются, определенным образом преломляясь в сознании работников, объективные условия труда и особенности их восприятия, потребности, которые проявляются как ценностные ориентации на те или иные стороны работы, степень их реализации в непосредственной деятельности.

Под эффективным организационным поведением мы будем понимать такое поведение персонала, которое способствует достижению стратегических целей компании. Следовательно, при эффективном управлении организаци-

онным поведением персонала должна существовать прямо пропорциональная зависимость между такими показателями, как удовлетворенность трудом и результатами трудовой деятельности сотрудника [1].

Эффективное управление организационным поведением предполагает выявление и анализ ключевых форм поведения работников, оказывающих значительное воздействие на деятельность компании как по количественным, так и качественным показателям. С этой целью в организациях проводятся различные социологические исследования, результаты которых позволяют обеспечить обратную связь между работниками и руководителями компании. Результаты эмпирических исследований являются базой для разработки инновационных моделей организационного поведения работников компаний.

С целью изучения эффективности управления организационным поведением ра-

ботников холдинга ООО «Южный Металлоцентр» автором в 2015 году было проведено методом анкетирования социологическое исследование. Компания осуществляет оптовые продажи стального металлопроката: арматура, круг, квадрат, лист горячекатаный, холоднокатанный, оцинкованный, лист профилированный, полоса, уголок равнополочный, швеллер равнополочный, балка горячекатанная, трубы круглые, трубы профильные, а также редкие и нестандартные позиции металлопроката. В центре внимания находились менеджеры отдела продаж. Это было обусловлено тем, что от эффективности работы отдела продаж зависит успешная деятельность компании в целом [2].

Анкетированием было охвачено 18 человек, что составило 90% всех менеджеров по продажам в компании. Среди опрошенных наибольшую долю (72%) составляют менеджеры, имеющие стаж работы в данной компании до 3 лет. Наибольшая доля по возрасту (72%) приходится на менеджеров в возрасте от 26 до 35 лет. Из числа опрошенных респондентов 88% имеют высшее образование, 6% — среднее, 6% — незаконченное высшее. Среди опрошенных респондентов 56% — женщины.

Как показывает практика, кризисные ситуации грозят компаниям не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров. В связи с этим одной из основных задач управления организационным поведением становится удержание ключевых сотрудников организации. С целью своевременного предотвращения текучести кадров и определения уровня стабильности кадров отдела продаж респондентам предлагалось ответить на вопрос: «В каком случае Вы готовы покинуть компанию?». Ниже в таблице 1 приведены потенциальные возможные причины смены работы.

Результаты анкетирования (табл. 1) позволяют сделать следующий вывод: 78% менеджеров по продажам могут в любой момент покинуть компанию, реальная стабильность персонала составляет всего 22%.

Для того, чтобы разработать стратегию по удержанию персонала, в рамках проведенного анкетирования изучались такие индикаторы организационного поведения работников как удовлетворенность выполняемой работой и занимаемой должностью, материальной и нематериальной мотивацией и их методами, организацией рабочих мест.

Таблица 1

**Возможные причины смены компании**

Возможные причины смены компании	Результаты ответов респондентов	
	Абс., чел.	Относ., %
1. Если предложат более высокую заработную плату	6	33%
2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя	4	22%
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности	0	—
4. Если на новой работе будут учитывать пожелания сотрудников	1	6%
5. Если на другой работе есть перспектива карьерного роста	2	11%
6. Другое	1	6%
7. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла)	4	22%

Ниже в таблицах 2, 3, 4, 5 приведены результаты анкетирования. Для анализа полученных результатов была использована шкала протяженностью +1 (удовлетворен) — -1 (не удовлетворен).

Анализ результатов анкетирования показал высокую удовлетворенность менеджеров занимаемой должностью (0,78), но при этом они не удовлетворены оказываемым сервисом со стороны других подразделений (-0,11). Иметь более высокие результаты работы, по мнению респондентов, мешает им

невозможность полностью сосредоточиться на выполняемой работе и неудобства, вызванные расстановкой и работой оргтехники (табл. 2, 3). Организация рабочих мест на базе системы 5S, на наш, взгляд могла бы снизить неудовлетворенность по этим факторам [3].

Как показали исследования, наибольшую неудовлетворенность работники испытывают от действующей в компании системы материального и морального поощрения за результаты индивидуального труда (табл. 4, 5). Желание работников иметь публичное

Таблица 2

### Оценка удовлетворенности выполняемой работой

Факторы	Количество ответов, данных респондентами		Значение индекса
	Да	Нет	
1. Удовлетворены ли Вы своей работой и занимаемой должностью в компании?	16	2	0,78
2. Удовлетворены ли Вы стилем и политикой руководства?	11	7	0,22
3. Чувствуете ли Вы защиту от несправедливости?	10	8	0,11
4. Удовлетворены ли Вы оказанным сервисом со стороны других подразделений?	8	10	-0,11

Таблица 3

### Оценка удовлетворенности организацией рабочих мест

Факторы	Количество ответов, данных респондентами		Значение индекса
	Да	Нет	
1. Рабочее место полностью оборудовано и позволяет Вам работать комфортно (шум, чистота освещенность, температура и т.д.)?	15	3	0,67
2. Можете ли Вы полностью сосредоточиться на своем рабочем месте?	10	8	0,11
3. Удовлетворяет ли Вас работа оргтехники и удобство ее размещения?	11	7	0,22

Таблица 4

**Оценка удовлетворенности материальной мотивацией**

Факторы	Количество ответов, данных респондентами		Значение индекса
	Да	Нет	
1. Часто ли Вы получаете поощрение за свой труд?	7	11	-0,22
2. Удовлетворяет ли Вас предложенный компанией социальный пакет?	7	11	-0,22
3. Удовлетворены ли Вы льготами, предоставляемыми компанией?	8	10	-0,11

Таблица 5

**Оценка удовлетворенности нематериальной мотивацией**

Факторы	Количество ответов, данных респондентами		Значение индекса
	Да	Нет	
1. Часто ли Вы по итогам пройденного месяца признаетесь лучшим менеджером в части продаж?	2	16	-0,78
2. Нравится ли Вам публичное признание и похвала?	16	2	0,78
3. Ставит ли Вас вышестоящее руководство в пример стажерам как опытному менеджеру?	6	12	-0,33

признание в компании не реализуется руководителями, о чем свидетельствует высокий уровень неудовлетворенности по этому показателю (-0,78).

Таким образом, можно сделать вывод, что одной из причин возможного ухода из компании 33% менеджеров по продажам (табл. 1) является неудовлетворенность действующей в компании системой материальной и моральной мотивации.

Для того, чтобы снизить риски потерь квалифицированных работников отдела продаж, на наш взгляд, необходимо отойти от действующей системы мотивации и рассмотреть возможность внедрения системы мотивации

на базе Key Performance Indicator (KPI). В основе этой системы лежит теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера, совместившая в себе теории ожидания и справедливости. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознанием им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения [4, 5]. Внедрение данной системы, на наш взгляд, позволит снизить уровень неудовлетвореннос-

ти, вызванной несправедливым, по мнению сотрудников, распределением фонда оплаты труда в компании (табл. 2).

### Литература

1. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. — Питер, 2006. — 640 с.

2. Организация работы отдела продаж: системный подход / Андрей Веселов, Максим Горбачев. — Ростов н/Д: Феникс, 2013. — 175 с.

3. Новик Е. В. Система 5S: изучение в инженерных вузах и использование на предприятиях машиностроения // Вестн. Юж.-Рос.

гос. техн. ун-та (Новочерк. политехн. ин-та). Сер. Соц.-экон. науки. — 2012. — №4. — С. 22.

4. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо; Москва, 2010. — 132 с.

5. Новик Е. В., Кривицкая В. Н. Система КРІ как инструмент повышения мотивации персонала предприятия // Глобализация экономики и российские производственные предприятия: материалы XXIII Междунар. науч.-практ. конф., г. Новочеркасск, 18–20 мая 2015 г., в 2 ч./ Юж.-Рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) имени М. И. Платова. — Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2015. — Ч. 1. — С. 155–162.

Поступила в редакцию

22 марта 2016 г.



**Новик Елена Викторовна** — кандидат социологических наук, доцент кафедры «Производственный и инновационный менеджмент» ЮРГТУ(НПИ). Автор работ по исследованию процессов внедрения новых методов менеджмента в практику отечественных предприятий и бизнес-групп.

**Novik Elena Viktorovna** — Ph. D., candidate of sociology, associate Professor of Department «Production and innovation management» SRSPU (NPI). Author of works and researches dedicated to new managing methods' introduction to Russia's enterprises and business-groups' practical work.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132  
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia  
Тел.: (8635) 25-51-54, факс: (8635) 25-56-66; e-mail: lena.ka.52@list.ru



**Дудко Анастасия Дмитриевна** — магистрант кафедры «Производственный и инновационный менеджмент» Южно-российского государственного политехнического университета (НПИ).

**Dudko Anastasiya Dmitriyevna** — magistrant «Production Management and Management of the Innovations» department at South-Russian State Polytechnic University (NPI).

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132  
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia  
Тел.: +7 (918) 183-76-75; e-mail: verbickajanastja@mail.ru