

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ  
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

студента 5 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Белозерцев Игорь Сергеевич  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

кафедры менеджмента и маркетинга  
должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Киреева Н.А.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**Введение.** *Актуальность* темы исследования определяется потребностью любой современной фирмы в создании условий для расширенного воспроизводства рабочей силы, повышения ее количественных и качественных характеристик на основе роста качества трудовой жизни.

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены характеристиками человеческого потенциала: здоровьем, нравственностью, творческими способностями, образованием и профессионализмом. Таким образом, человек в рыночной экономике выступает, с одной стороны, как потребитель экономических благ, производимых организациями, а с другой - как обладатель способностей, знаний и навыков, необходимых организациям, государственным и общественным органам.

*Степень научной разработанности проблемы.* Исходные идеи качества трудовой жизни прослеживаются в работах начала XX века. Они связаны с развитием теории трудовой стоимости К. Маркса, теории протестантской трудовой этики М. Вебера. Фундаментальной основой зарубежной социологии труда стали теория Ф. Тейлора, который анализируя трудовую деятельность в реальных условиях конкретного производства, обращает внимание на проблему управления людьми на производстве, и разрабатывает направления оптимизации трудовой деятельности работников.

Теоретические основы определения категорий «качество жизни» и «качество трудовой жизни» были заложены в работах известных зарубежных ученых К. Адельфера, Дж. Гэлбрайта Ф.Герцберга, Э. Дюргейма, А. Маслоу. Методологические подходы, к рассмотрению различных аспектов уровня жизни, формирования доходов населения, качества жизни нашли отражение в работах отечественных авторов А.С. Астахова, А.С. Айвазяна, Е.Г. Антосенкова, В.Н. Бобкова, А.А. Разумова Б М. Генкина, Н.А. Горелова, Л.А. Еловикова, З.К. Океановой, Н.М. Римашевской, Р.А. Яковлева и др.

*Цель и задачи выпускной квалификационной работы.* Целью является изучение и анализ теоретико-методологических подходов, раскрывающих за-

кономерности развития и экономическую природу качества трудовой жизни на предприятии, определяющих механизм его формирования и регулирования, и разработка рекомендаций по совершенствованию управления качеством трудовой жизни компании ООО «ОБИ»

Среди задач можно выделить следующие:

- исследовать понятие категории «качество трудовой жизни», основные теоретические концепции, раскрывающие ее содержание;
- выявить влияние качества трудовой жизни на использование трудового потенциала, а также изучить содержание комплекса факторов, под влиянием которых формируется и развивается качества трудовой жизни;
- раскрыть основные элементы управления качеством трудовой жизни;
- осуществить анализ и обосновать направления совершенствования управления качеством трудовой в ООО «ОБИ ФЦ»

*Теоретической основой* работы служат основные положения экономической теории, экономики и социологии труда, общей теории управления, теории мотивации, а также труды российских и зарубежных авторов, рассматривающих проблемы занятости, социально-трудовых отношений.

*Основными методами* исследования являются: анализ технико-экономических показателей и финансового состояния предприятия, анализ состава и структуры трудовых ресурсов фирмы, оценка качества трудовой жизни работников, опрос, анкетирование.

*Новизну исследования* определяют следующие результаты:

1. Уточнено понятие «качества трудовой жизни», которое определяется в работе как совокупность организационных и социально-экономических условий, способствующих развитию человека и его потенциала на разных этапах жизнедеятельности;
2. Систематизированы факторы, определяющие качество трудовой жизни и включающие технические и организационные, экономические и социальные показатели;

3. Раскрыты основные элементы управления качеством трудовой жизни: обогащение и разнообразие содержания работы; внедрение программ реорганизации условий труда; хороший морально-психологический климат на предприятии; корпоративная культура; контроль за санитарно-гигиеническими условиями; соблюдение мероприятий по охране труда; обеспечение условий для повышения профессионально-квалификационного уровня работника; корпоративные мероприятия; соблюдение трудового законодательства.

4. Дана оценка управлению качеством трудовой жизни компании ООО «ОБИ ФЦ» на основе социологического опроса и анализа состояния и использования персонала в компании, вовлеченности сотрудников.

5. Разработаны направления совершенствования управления повышением качества трудовой жизни компании, включающие сокращение потерь рабочего времени, совершенствование системы оплаты труда; совершенствование системы обучения и развития персонала; введение системы управления талантами - ассессмент.

Работа состоит из введения, трех глав: «Теоретические основы управления качеством трудовой жизни», «Оценка управления повышением качества трудовой жизни в ООО «ОБИ ФЦ»», «Совершенствование управления повышением качества трудовой жизни в ООО «ОБИ ФЦ»», заключения, списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** Проблема формирования качества трудовой жизни и систематизация факторов, ее определяющих, являются достаточно изученными, однако исследования характеризуются противоречивостью научных подходов, разной трактовкой содержания данной категории [1].

Изучение теоретических основ проблемы позволяет определить содержание базового понятия «качество трудовой жизни» как совокупность организационных и социально-экономических условий, способствующих развитию человека и его потенциала на разных этапах жизнедеятельности. Основные элементы качества трудовой жизни представлены в таблице 1:

Таблица-1 Содержание «качества трудовой жизни» и инструменты управления<sup>1</sup>

Элементы	Инструмент управления
Организация труда	Увеличение мотивации работников, обогащение и разнообразие содержания работы. Внедрение программ реорганизации условий труда
Внутренняя среда организации	Хороший морально-психологический климат на предприятии. Корпоративная культура
Безопасность и экология	Контроль за санитарно-гигиеническими условиями. Соблюдение мероприятий по охране труда
Возможность профессионального роста	Обеспечение условий для повышения профессионально-квалификационного уровня работника. Возможность продвижения по службе
Социально-бытовая инфраструктура	Льготное питание, санаторное лечение, корпоративные мероприятия
Правовая защищенность работника	Предоставление гарантий работнику на правовом уровне от произвола руководства. Соблюдение трудового законодательства.

*Организация труда* - одна из основных характеристик качества трудовой жизни. Она влияет на изменение характера труда, а, следовательно, способна усилить мотивацию и повысить производительность[2].

*Внутренняя среда организации* предусматривает такую организацию труда, когда для работника созданы все условия широкого профиля, возможность постоянно переключаться на решение новых производственных задач.

<sup>1</sup> Составлено автором

*Безопасность и экология* - факторы, которые связаны с созданием общественно-нормативных условий труда и занимают важное место в концепции качества трудовой жизни.

*Возможность профессионального роста* –данное понятие рассматривается в системе качества трудовой жизни в связи с тем, что эффективная реализация трудового потенциала работника невозможна без возможности его профессионального роста.

*Наличие и возможность использования социально-бытовой инфраструктуры* –основным здесь является тот факт, что существует прямая связь между качеством трудовой жизни и качеством жизни общества вообще.

*Правовая защищенность работника* – под правовой защищенностью работника понимается создание определенных гарантий от произвола руководящего состава: право на тайну личной жизни, свободу слова и т.д.

Качество трудовой жизни проявляется в следующем:

- позитивное воздействие на личную жизнь;
- сильные профсоюзы;
- лояльность персонала к организации;
- отсутствие равнодушия к труду;
- развитие и эффективное использование кадров;
- участие работников в делах фирмы;
- хорошие возможности карьерного роста;
- доверительные отношения с начальством;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека;
- хорошие условия труда;
- экономическое благосостояние работников;

Проблемы управления качеством трудовой жизни исследованы на примере компании ООО «ОБИ ». ОВИ ) - немецкая торговая сеть магазинов строительных и хозяйственных товаров, принадлежащая компании OBI GmbH & Co. Deutschland KG[3].

В декабре 2013 года магазин ОБИ открылся в Саратове [4].

Анализ системы управления качеством трудовой жизни компании показал, что в настоящее время она включает в себя достаточно много инструментов, направленных на ее повышение: ДМС (добровольное медицинское страхование) с 3-го месяца, льготное питание, бесплатная летняя и зимняя форменная одежда, зимнее и летнее корпоративные мероприятия, скидки 10% сотрудникам, ведение беременности и др.

Стоит отметить высокий уровень условий труда. Сотрудники полностью снабжаются всем необходимым для полноценной работы: рабочие телефоны, канцелярские принадлежности, резак, печатная бумага. Также рабочая одежда, в зависимости от времени года, корпоративная связь, выход в интернет. В гипермаркете настроена автоматическая система климат контроля и влажности.

Для проведения перерывов, действует полностью оборудованная столовая (микроволновые печи, электрочайник, холодильник). В раздевалках у каждого сотрудника имеется свой шкафчик, действуют душевые. Один раз в год все сотрудники проходят плановый медосмотр за счет компании.

К сожалению, на наш взгляд, недостаточно поддерживается спорт в компании. К списку предоставляемых льгот можно было бы добавить посещение спортивного зала либо бассейна.

Размер заработной платы в ООО «ОБИ» составляет не ниже среднего уровня по Саратову, в целом основную часть сотрудников устраивает система оплаты труда. Но стоит отметить, что этот фактор качества трудовой жизни еще нуждается в доработке.

Для того ,чтобы понять, в чем состоят интересы сотрудников, что является платформой для создания таких условий, когда персонал максимально заинтересован в результатах своего труда, то есть максимально вовлечен в процесс функционирования фирмы, в компании на протяжении 6-ти последних лет проводится ежегодное исследование «вовлеченности персонала», ко-

торое включает в себя и оценку качества трудовой жизни сотрудников. Полученные результаты вовлеченности представлены на графике рис. 1:

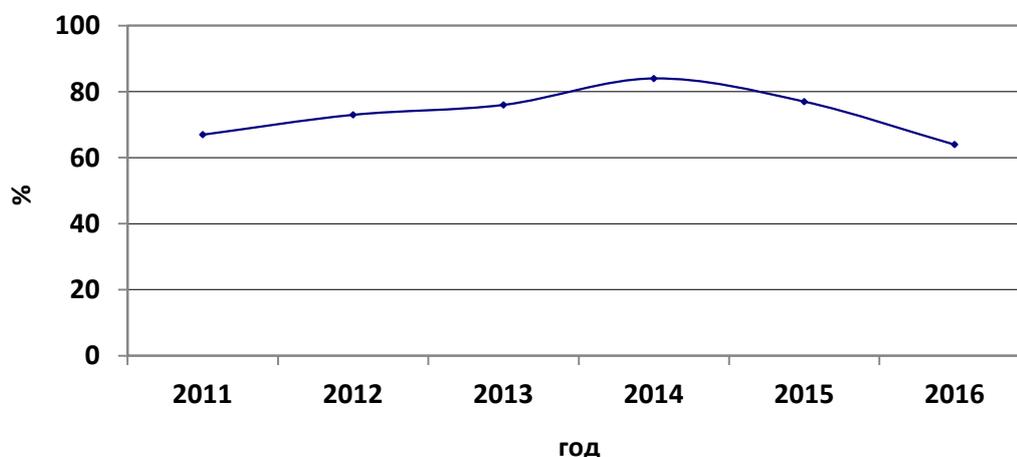


Рисунок 1 – Изменение вовлеченности в «ОБИ Россия» 2011- 2016 гг.

Для того, чтобы дать интегральную оценку управлению качеством трудовой жизни в компании «ОБИ» автором проведено исследование факторов качества трудовой жизни с помощью анкетирования.(таб. 2)

Исходя из полученных результатов опроса, можно сделать вывод, повышение качества трудовой жизни является приоритетным направлением в экономической и социальной политике компании ОБИ. Но также, несмотря на достаточно высокие показатели, имеются и области развития для повышения качества трудовой жизни. Полученные результаты представлены в виде диаграммы на рис. 2. Опрошенные сотрудники разделены по группам: 1-положительно относящиеся; 2-отрицательно относящиеся; 3-сомневающиеся.

Таблица 2. – Результаты анкетирования персонала «ОБИ Саратов»

Показатель	Утверждение	Согласен, %	Положительно колеблющиеся, %	Отрицательно колеблющиеся, %	Не согласен, %
Удовлетворенность работой	В целом я удовлетворен работой в компании.	78	4	8	10
Удовлетворенность условиями	Я вполне удовлетворен физическими условиями	91	5	2	2
Руководство	Руководство ценит сотрудников организации	74	2	2	22
Самостоятельность	Я имею достаточно полномочий для принятия решений, необходимых в работе	71	5	10	14
Заработная плата, соцпакет	Оплата моего труда меня устраивает, я доволен соцпакетом	61	4	7	28
Карьера	Компания предоставляет много возможностей для карьерного роста	68	7	6	21
Обучение и развитие	Компания дает возможность постоянно получать новые знания и навыки	63	11	9	17
Результативность	Задачи, которые я выполняю, соотносятся с целью компании	82	4	1	3

Необходимо обратить внимание на недостаточный уровень показателей некоторых факторов:

- «Заработная плата, соцпакет» - 61 %. К сожалению, вряд ли стоит надеяться на повышение заработной платы в следующем году. Поэтому руководству следует более взвешенно подойти к системе оплаты труда и премирования, поощрения сотрудников.

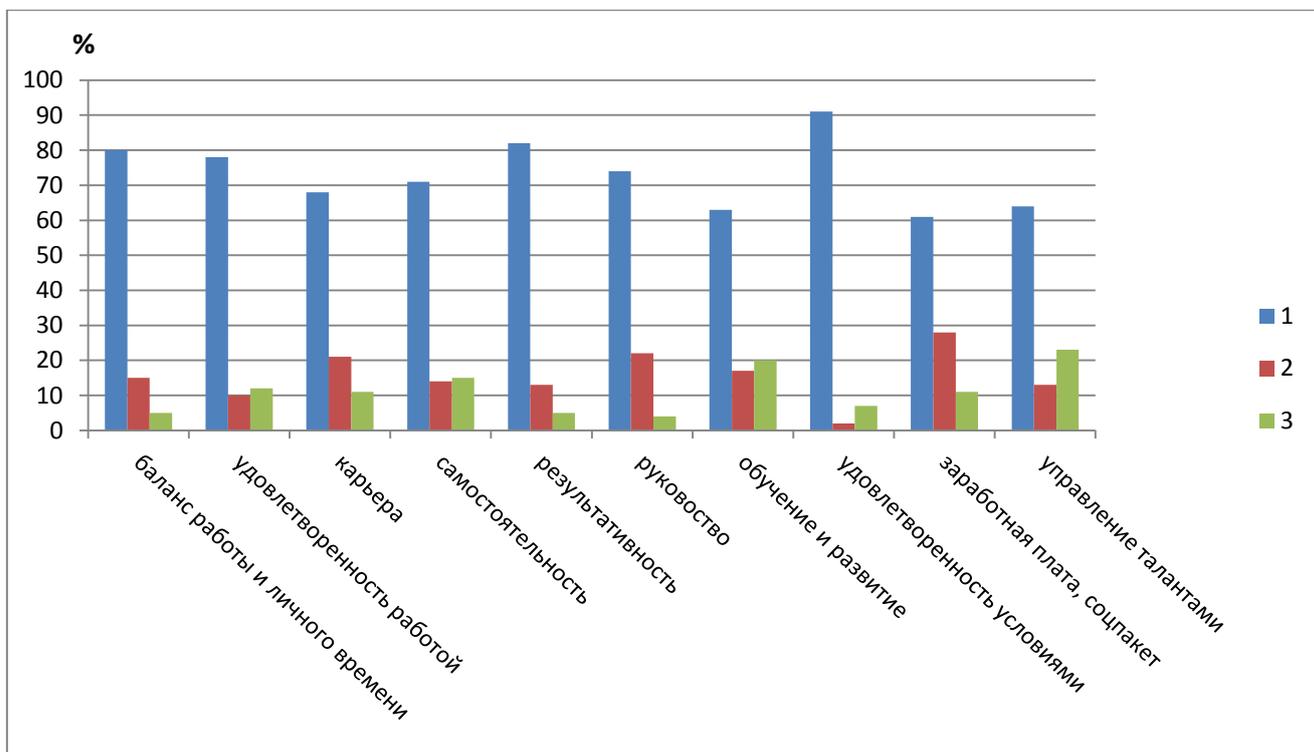


Рисунок 2. - Диаграмма показателей качества трудовой жизни «ОБИ»

- «Обучение и развитие» - 63%. Необходимо постоянно привлекать сотрудников к тренингам и мастер-классам по совершенствованию их профессиональных навыков, информировать о новых продуктах товаров.

- «Управление талантами» - 64%. Руководителям надо обратить внимание на наиболее успешных и перспективных работников. Таким сотрудникам обязательно нужна мотивация к труду, необходимо ставить перед ними новые, интересные задачи.

Основываясь на полученных результатах анализа, определены пути совершенствования управления повышением качества трудовой жизни компании ООО «ОБИ». Для достижения конечной установки компании надо реализовать некоторые подцели и решить конкретные задачи, непосредственно касающиеся ее достижения. К этим подцелям относятся следующие:

1. Эффективное управление рабочим временем персонала. Мероприятия для реализации этой подцели охватывают:

- оптимальное соотношение рабочего времени и времени отдыха;

- оптимизация численности персонала;
- обогащение и разнообразие содержания работы.

2. Управление системой оплаты труда. Мероприятия для выполнения данной подцели следующие:

- модернизация системы оплаты труда;
- внедрение новой схемы премирования сотрудников;
- доведение информации до персонала о принципе расчета заработной платы и ее объективности.

В качестве направления повышения качества трудовой жизни в работе предлагается совершенствование организации труда с целью *сокращения потерь рабочего времени*. Проведенное исследование, направленное на выявление резервов сокращения непродуктивного рабочего времени, ликвидации пассивного отношения продавцов к работе, показало, что это позволит увеличить время оперативной работы продавцов и повысить производительность труда работников гипермаркета на 26,6%, что несомненно скажется на повышении качества трудовой жизни, мотивации сотрудников.

Следующее направление совершенствования управления качеством трудовой жизни - внедрение новой *системы оплаты труда*. Данное предложение предусматривает смену системы оплаты труда продавцов ООО "ОБИ" с повременно-премиальной на комбинированную, состоящую из окладной и сдельной части по подвижной шкале заработной платы. Данный проект создает возможности дополнительного заработка, формирует ощущение справедливости в оплате труда, следовательно, складывается хорошее отношение сотрудников к компании и руководству. Внедрение системы заработной платы по подвижной шкале обеспечивает соблюдение важнейшей пропорции – между ростом производительности труда и заработной платы. Расчеты показали, что при увеличении производительности труда на 13%, средняя заработная плата продавцов растет на 10%.

Основной задачей для компании ООО «ОБИ ФЦ» при осуществлении этого проекта является обеспечение таких условий, которые позволят повысить такие показатели качества трудовой жизни как справедливое вознаграждение за труд, обоснованность квалификации и ставок оплаты труда, вознаграждение за конечный результат, ощущение справедливости в оплате труда.

В качестве направления повышения качества трудовой жизни также предлагается совершенствование программы *обучения* сотрудников.

Исследовав проблему системы обучения в компании, в качестве основных задач следует определить следующие:

- внедрение системы оценки персонала;
- создать систему непрерывного обучения каждого сотрудника;
- усовершенствовать системы обучения – «наставничество» и «ротация»;
- внедрить отдельную штатную единицу – мультипликатор;
- продумать материальное и нематериальное стимулирование сотрудников успешно прошедших обучение.

Наряду со специализированными знаниями и навыками в процессе обучения работники компании должны получать информацию из тех областей, которая может им пригодиться на любом рабочем месте. Например, частью обучения продавцов, на наш взгляд, должны быть следующие курсы: «Деловая переписка», «Навыки ведения телефонных переговоров», «Работа с претензиями», «Управление конфликтными ситуациями» и другие. Данный подход позволит компании «ОБИ ФЦ» упорядочить и сделать прозрачными и понятными процессы системы, планирования и организации обучения сотрудников.

В качестве одной из наиболее эффективных форм интенсивной подготовки персонала предлагаем введение дистанционной формы обучения, построенной на активном использовании возможностей компьютерной техники и телекоммуникационных сетей. Расчет экономической эффективности данного подхода показал рентабельность внедрения данного метода обучения в

компании «ОБИ ФЦ». Он позволит увеличить доступность обучения без отрыва от работы, сократить текучесть кадров, наладить хороший морально-психологический климат в коллективе, возможность карьерного роста. Проведенные расчеты возможной эффективности данного мероприятия свидетельствуют, что в результате ликвидации потерь в связи с низкой квалификацией вновь принятых сотрудников, возможное увеличение прибыли компании составит более 46 тыс.руб.

Еще одна проблема качества трудовой жизни в компании «ОБИ ФЦ», которая требует внимания – это *управление талантами*. В предложенном в работе подходе взята за основу уже действующая в компании «ОБИ ФЦ» система управления талантами, а также использованы элементы европейской модели, представляющей собой совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды.

Для талантливых работников, претендующих на позиции старшего сотрудника, начальника отдела, заместителя директора, директора предлагаем введение ассесментов. Ассесмент представляет собой деловую игру, в которой моделируются ситуации, характерные для более высокой руководящей позиции. Сотрудника оценивают по компетенциям, необходимым для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Цель организации ассесментов - определить, насколько текущий уровень профессионального развития соответствует требованиям к более высокой должности. В результатах учитываются оценка компетенций и оценка профессиональных знаний и навыков, моральные качества.

На наш взгляд, оценить эффективность вложений в человеческий капитал можно на основе таких косвенных показателей, как сокращение текучести персонала, экономия на обучении, найма и привлечение высококвалифицированного персонала.

**Заключение.** Рассмотрев способы оценки качества трудовой жизни можно прийти к выводу, что данный вопрос все еще является дискуссионным, и многие исследователи не приходят к единой точке зрения на этот счет. Однако их мнения схожи при выборе анализируемых параметров, определяющих качество трудовой жизни работников организации. К основным факторам качества трудовой жизни относятся: система оплаты труда; организация рабочего места; взаимоотношение в производственных коллективах; удовлетворенность содержанием и характером труда, оплата труда.

Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документации предприятия, бухгалтерских отчетов, проведенного опроса, анкетирования, нами были выявлены следующие проблемные зоны трудовой жизни компании – заработная плата, обучение и развитие, управление талантами. Были предложены рекомендации по развитию слабых факторов качества трудовой жизни работников «ОБИ ФЦ». Разработана программа совершенствования качества трудовой жизни персонала.

Несомненно, одним из основных стимулов для большинства, сотрудников является высокий и стабильный доход. При этом, было бы серьезной ошибкой, не учитывать такие важные стимуляторы, как эмоциональная атмосфера в компании, социальная защищенность, повышение квалификации за счет компании. И это только основные критерии качества трудовой жизни, на самом деле их гораздо больше. Исследовав данную проблему, приходим к выводу, что только комплексная система повышения качества трудовой жизни с обязательным учётом как эмоциональной, так и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности. Таким образом, можно считать, что цель выпускной квалификационной работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
2. Hackman J. R., Oldham G. R. Development of the job diagnostic survey //Journal of Applied psychology. — 1975. — Т. 60. — №. 2. — 159с.
3. <https://www.obi.ru> [электронный ресурс] - официальный сайт компании «ОБИ ФЦ»
4. <https://ru.wikipedia.org/wiki/> [электронный ресурс] - Википедия