

ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОСВЯЗИ СОЦИАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КРУПНОГО БИЗНЕСА

FEATURES OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SOCIAL STRUCTURE OF PERSONNEL AND JOB SATISFACTION AT LARGE BUSINESS ENTERPRISES

ПОЛУЧЕНО 01.03.2023 ОДОБРЕНО 10.03.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2023

УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-2-54-64



ПОНОМАРЕВА О.Я.

Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

PONOMAREVA O.YA.

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg

e-mail: androsoya2011@mail.ru



ШКУРИН Д.В.

Канд. социол. наук, доцент, доцент кафедры прикладной социологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

SHKURIN D.V.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Applied Sociology, Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg

e-mail: coursepo@rambler.ru

Аннотация

В статье подчеркнута важность дифференцированного подхода к управлению удовлетворенностью трудом в динамичных социально-экономических условиях с учетом социальной структуры персонала. Показана важность своевременных управленческих решений по изменению мотивационных политик в целях сохранения основного персонала для достижения целей бизнеса и поддержания стабильной эффективности сотрудников. Подчеркнуто, что социальная структура персонала постоянно претерпевает изменения и требуется периодическое измерение ее характеристик с целью установления целесообразности усилий менеджмента для поддержания социального и финансового благополучия персонала и приверженности компании в течение трудовой деятельности на предприятиях крупного бизнеса. Установлено, что мониторинг самооценки персоналом факторов удовлетворенности трудом выступает действенным инструментом, подчеркивающим заинтересованность менеджмента в мнении сотрудников. Методология опроса и результаты углубленного анализа данных могут предоставлять актуальную информацию для принятия точечных управленческих решений. В качестве примера приведены результаты исследования общего уровня удовлетворенности факторами труда персонала двух предприятий крупного бизнеса и их дифференциация в зависимости от пола, возраста, стажа и образования, указывающие на целесообразность введения различий в управлении удовлетворенностью трудом. Показано, что эффективность управления удовлетворенностью трудом зависит прежде всего от своевременной оценки и выделения мотивационных факторов неблагополучия и факторов роста в разрезе социальной структуры персонала и на их основе формирования адресного подхода к мотивации. Основной проблемой в этом отношении являются недооценка менеджментом компании влияния возраста, пола, стажа и образования на уровень удовлетворенности трудом; усредненная оценка всех факторов удовлетворенности трудом и игнорирование реальных проблемных зон и субъективной значимости для сотрудников отдельных факторов удовлетворенности трудом, в том числе, в разрезе социальной структуры персонала; ориентация на приглашенных многофункциональных сотрудников, а не раскрытие потенциала работающих квалифицированных работников.

Ключевые слова: человеческий капитал, HR-стратегии, социальная структура персонала, мониторинг удовлетворенности трудом, дифференцированный подход к мотивации сотрудников, раскрытие потенциала.

Abstract

In the article, the authors emphasize the importance of a differentiated approach to managing job satisfaction in dynamic socio-economic conditions, taking into account the social structure of the staff. The importance of timely management decisions to change motivational policies in order to retain core personnel to achieve business goals and maintain stable employee efficiency is shown. It is emphasized that the social structure of the staff is constantly undergoing changes and periodic measurement of its characteristics is required in order to establish the appropriateness of management efforts to maintain the social and financial well-being of the staff and the commitment of the company during their working life at large business enterprises. It is established that the monitoring of staff self-assessment of factors of job satisfaction is an effective tool that emphasizes the interest of management in the opinion of employees. The survey methodology and the results of in-depth data analysis can provide up-to-date information for making point management decisions. As an example, the results of a study of the overall level of satisfaction with labor factors of the personnel of two large-scale enterprises and their differentiation depending on gender, age, seniority and education are given, indicating the expediency of introducing differences in labor satisfaction management. It is shown that the effectiveness of job satisfaction management depends, first of all, on the timely assessment and identification of motivational factors of distress and growth factors in the context of the social structure of the staff and on their basis the formation of a targeted approach to motivation. The main problem in this regard is the underestimation by the company's management of the influence of age, gender, seniority and education on the level of job satisfaction; an average assessment of all factors of job satisfaction and ignoring real problem areas and the subjective significance for employees of individual factors of job satisfaction, including in the context of the social structure of the staff; orientation to invited multifunctional employees, and not the disclosure of the potential of working qualified workers.

Keywords: human capital, HR strategies, social structure of personnel, monitoring of the level of job satisfaction, differentiated approach to employee motivation, potential disclosure.

АКТУАЛЬНОСТЬ

Актуальность исследования взаимосвязи социальной структуры персонала и удовлетворенности трудом обусловлена задачей сохранения и наращивания человеческого капитала компании. Именно в XXI в. ориентация на сотрудников как человеческий капитал обеспечивает конкурентное преимущество организации и вносит вклад в повышение эффективности ее деятельности. Последние годы, связанные с кардинальными переменами в сфере труда, изменили и HR-стратегии управления человеческими ресурсами, которые вынуждены отвечать на ключевые вызовы рынка труда для обеспечения конкурентных преимуществ компании [7, 12]. Ведущей стратегией управления персоналом выступает стратегия развития и использования потенциала сотрудников организации [7]. Источником поддержания внутренней мотивации к высокому результату труда и развитию в изменяющихся условиях компании может служить высокий уровень удовлетворенности трудом. Митрофанова А.Е., Манвелян Г.А. [8] считают удовлетворенность трудом фактором стабильности и удержания персонала.

Факторы удовлетворенности трудом персонала изучены учеными из разных стран [6, 9, 10, 13, 15, 20, 21, 23, 26, 27]. Прежде всего изучены вопросы взаимосвязи пола и факторов удовлетворенности трудом [16, 17] и в незначительной степени — влияние возраста, опыта или стажа работы в компании на удовлетворенность трудом [4, 10, 11].

Вместе с тем комплексных исследований влияния социальных характеристик персонала на уровень удовлетворенности трудом в рамках одной организации практически не встречается, кроме предпринятых нами ранее, послуживших основой для постановки научной гипотезы данной статьи и ее подтверждения на предприятиях крупного бизнеса [10]. Это позволяет видеть реального работающего и постоянно развивающегося сотрудника. По нашему мнению, вопрос изучения изменения работающих сотрудников компании в связи с возрастом, увеличением стажа работы в компании, различий по полу и их влияния на уровень удовлетворенности трудом можно рассматривать как часть стратегии развития и использования потенциала сотрудников организации.

Сложность сохранения человеческого капитала в условиях изменения социальной структуры основного персонала компаний обуславливается влиянием пандемии на образ будущего в компании и возможной угрозой неудовлетворенности базовых потребностей — в безопасности и защищенности, снижения благополучия и уверенности сотрудников, в связи с опасением замещения другими высококвалифицированными сотрудниками, свободно перемещающимися на рынке труда, лучше владеющими новыми навыками. Поэтому требуются внимание менеджмента к конкретным нуждам и опасениям сотрудников, открытая политика диалогов для формирования осознанного отношения к новым требованиям по содержанию и условиям трудовой деятельности. При этом практически не встречается исследований комплексных мотивационных аудитов, методологии которых формировала бы представление самих исследуемых как о их роли, так и возможностях компании.

Таким образом, именно в этих сложных условиях требуется изменять представления о персонале как главном ресурсе, обеспечивающем устойчивые конкурентные преимущества компании, и совершенствовать мотивационные механизмы управления персоналом в связи с изменением самого субъекта труда. Необходимо учитывать влияние социальной структуры персонала, подчеркивающей эти изменения.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Многоаспектность проблемы удовлетворенности трудом обуславливает разнообразие подходов к пониманию ее сущности, структуры, методов исследования.

Ряд авторов выделяют наиболее важные факторы удовлетворенности трудом. Так, у Хэкмана Дж. Р. в соавт. [13] это разнообразие умений, идентичность задания, важность задания, автономия, обратная связь. На предприятиях крупного бизнеса Мисюрин А.Ш. группирует факторы по трем основаниям: социальные, внутриорганизационные и личностные [6]. Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. [27] выделяют в качестве факторов удовлетворенности трудом карьерный рост, возможности обучения и развития, признание и вознаграждение. Исследования удовлетворенности трудом в различных сферах деятельности подчеркивают важность таких факторов, как отношения с коллегами (Gordon, V., Osgood, J.L., & Phillips, J. [20]), сложность работы (Lee, Y.J., & Wilkins, V.M. [22]), гендерные различия (Menon N.Z., Gena L.K. [23]), возможности обучения и развития, хорошие отношения с руководителем (Kim, S. [21]).

Таким образом, мы полагаем, что удовлетворенность трудом — это состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки этих запросов [9].

Активно переосмысливаются роль и расширение участия женщин в рабочей силе, их активное включение в управление и деятельность компаний во всех сферах труда (Eagly, A.H., & Carli, L.L. [18]). Выявлены наиболее очевидные различия между работниками мужского и женского пола в оплате труда (Stedham, Y., Yamamura, J.H., Taylor, D., & Nelson, M. [26]), Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. [17]). Так, Sowmya, K.R., & Panchanatham, N. [25] провели исследование удовлетворенности трудом женщин и установили, что аспект оплаты труда и продвижения по службе является наиболее влиятельным фактором удовлетворенности трудом работников женского пола. Равная оплата труда мужчин и женщин приравнивает их статус в организации, предоставляя им источник расширения прав и возможностей. Вторым по важности фактором выступает организационный аспект, включающий эмоциональную привязанность и чувство гордости.

Имеются исследования о том, что «формальная» дискриминация» (Brief, A.P., & Barsky, A. [15]) и дискриминация по признаку пола (Channar, Z.A., Abbassi, Z., & Ujan, I.A. [16]) приводит к выгоранию и стрессу у женщин. Наиболее масштабное исследование влияния гендерного неравенства на снижение уровня удовлетворенности и мотивации женщин-служащих было предпринято в Индии (Menon N.Z., Gena L.K. [23]). В частности, было выявлено, что неравное отношение организации к сотрудникам по гендерному признаку (понимаемому как различия по полу) приводит к ощущению разочарования и неудовлетворенности ожиданий, ослабляет рабочий настрой и снижает производительность.

На примере анализа проблемы равенства мужчин и женщин в органах государственного управления подчеркивается важность исключения социальной селекции по полу и соблюдения принципа субъектности к условиям гендерного равенства для реализации потребностей женщин в управлении (Powell, GN & Graves, LM [24]). Так, указывается, что заработная плата женщин в регионах юга России на 30–35% ниже, чем у мужчин, а в качестве общероссийской тенденции отмечается более высокий уровень экономической ак-

тивности мужчин по сравнению с женщинами (Гриненко С.В., Задорожная Е.К., Найденко И.С. [3]).

Таким образом, различия по полу в исследовании удовлетворенности трудом наиболее изучены. Наименее представлены исследования взаимосвязи других характеристик социальной структуры персонала. Так, в исследовании влияния на трудовую активность академического персонала различных факторов труда в зависимости от пола и стажа в университетах (Fedogova, A. & Popomareva, O. [19]) выявлено, что удовлетворенность условиями труда и отношениями с непосредственным руководителем значительно выше у женщин по сравнению с мужчинами. Анализ удовлетворенности руководителей образовательных программ условиями труда по всем возрастам респондентов выявил удовлетворенность отношениями с коллегами, участвующими в реализации образовательной программы, взаимодействием с отделом образовательных программ и учебным отделом, информационной обеспеченностью для реализации своей деятельности, при этом общий высокий уровень удовлетворенности трудом был выявлен у респондентов в возрасте 31–40 лет. Исследование на предприятии крупного бизнеса (Пономарева О.Я., Никитина О.Ю. [10]), проведенного в формате мотивационного аудита и охватившего весь производственный персонал компании, выявило, что общий уровень удовлетворенности не является показателем для принятия управленческих решений по совершенствованию удовлетворенности трудом. Наиболее важными являются дифференцированные результаты удовлетворенности трудом в зависимости от пола, возраста и стажа [11].

В исследовании гендерных различий выявлена наибольшая профессиональная мобильность мужчин и женщин в возрасте 16–25 лет (Мальцева, И.О. [5]). Установлены факты, что с длительностью и опытом работы влияние удовлетворенности на функциональные показатели деятельности может снижаться (Иванова, Т.Ю., Рассказова Е.И., Осин Е.Н. [4]).

Анализ источников показывает, что менеджмент предприятий ориентирован на поиск механизмов мотивации, направленных на раскрытие потенциала сотрудников (Барышева А.В., Киктева Е.А. [1]), а синтез науки и практики направляет внимание работодателя на системную работу по вовлечению персонала во внедрение позитивных изменений в компании (Ветлужских Е.Н. [2]).

ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ

Сохранение и наращивание человеческого капитала в условиях изменения социальной структуры персонала

компаний, а также свободного перемещения высококвалифицированных сотрудников на рынке труда в связи с неудовлетворенностью их потребностей требует пересмотра подходов к мотивационным механизмам управления персоналом в целом, дифференциации подходов к повышению уровня удовлетворенности трудом.

Вместе с тем не уделяется должного внимания в нестабильных социально-экономических условиях со стороны предприятий исследованию переменных возраста, пола и стажа, их влияния на удовлетворенность трудом как фактора удержания персонала и эффективности бизнеса, с одной стороны, а с другой — созданию условий для реализации главной потребности мотивированного сотрудника — раскрытию его потенциала средствами профессии для обеспечения жизнестойкости организации, сохранения и наращивания человеческого капитала. Не уделяется должного внимания качеству инструментов мониторинга удовлетворенности трудом в аспекте социальной структуры основного квалифицированного персонала компании.

Целью данного исследования является изучение взаимосвязи социальной структуры персонала и удовлетворенности трудом в динамично изменяющихся социально-экономических условиях отечественных компаний крупного бизнеса в сфере энергосбыта и железнодорожных перевозок.

В качестве рабочих были сформулированы следующие гипотезы.

1. Удовлетворенность трудом имеет различия в зависимости от пола, стажа, возраста и образования сотрудников.
2. Социальная структура персонала влияет на уровень удовлетворенности трудом.
3. Различия во взаимосвязи характеристик социальной структуры персонала — пола, возраста, стажа и образования — с удовлетворенностью трудом наиболее проявляются не в общем уровне удовлетворенности трудом, а в отдельных, субъективно-значимых факторах удовлетворенности трудом, важных для раскрытия потенциала сотрудника средствами профессии.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследования проводились на двух крупных российских предприятиях: 1) Свердловская железная дорога (СвЖД) — филиал ОАО «Российские железные дороги», 2) Курганское управление филиала «Энергосбыт» в крупной энергетической компании АО «ЭК «Восток» (табл. 1).

Для целей исследования факторов удовлетворенности трудом была разработана анкета, факторы удовлетворенности трудом в которых имели свои особенности по пред-

Таблица 1

Характеристика выборки респондентов, 2021 г.

Предприятие 1 ОАО «РЖД»		Чел.	Предприятие 2 АО «ЭК «Восток»		Чел.
Объем выборки, в том числе:		80	Объем выборки, в том числе:		85
Пол	Мужской	40	Пол	Мужской	10
	Женский	40		Женский	75
Возраст	28–40	80	Возраст	21–30	21
				31–40	28
				41–50	24
				51–60	12
Структурное подразделение	Служба поездных диспетчеров (СПД)	40	Структурное подразделение	тепловодосбыта (ТВС)	38
	Служба диспетчеров Центра управления перевозками (СДЦУП)	40		сбыта энергии населению (СЭН)	22
---			Уровень образования	СПО (среднее профессиональное образование)	10
				ВО-Б (высшее образование — бакалавриат)	17
				ВО-ПКВК (подготовка кадров высшей квалификации)	10
				ВО-СМ (специалитет и магистратура)	48

приятиям. Анкета состояла из двух блоков: первый блок включал вопросы социально-демографического характера. Второй блок анкеты направлен на оценку компонентов удовлетворенности респондентов (всего 14).

Для обработки полученных данных применялись методы математической статистики: оценка нормальности распределения показателей для выбора критериев расчета (критерий Колмогорова–Смирнова), для анализа показателей, имеющих нормальное распределение (Общий индекс удовлетворенности), применялись коэффициенты корреляции Eta (в случае ненаправленных связей) и R Пирсона (в случае направленных связей), для анализа показателей, не имеющих нормального распределения (факторы удовлетворенности), применялись непараметрические ранговые критерии Крускала–Уоллеса (в случае ненаправленных связей) и Джоникера–Тепстры (в случае направленных связей).

Расчеты проводились с использованием программ SPSS for Windows v. 20.0 и Vortex 10.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Измерение общего уровня удовлетворенности трудом

Общий индекс удовлетворенности (Satisfaction index) рассчитывался как сумма по всем показателям удовлетворенности (14 показателей) нормированная от 0 до 1. Как показывают данные рис. 1, этот показатель имеет практически нормальное распределение (значимо не отличается от нормального) на обоих предприятиях, что позволяет нам использовать среднее значение индекса удовлетворенности и параметрические коэффициенты корреляции (Eta, R Пирсона).

В табл. 2 приведены данные по индексу удовлетворенности трудом разных категорий персонала обоих пред-

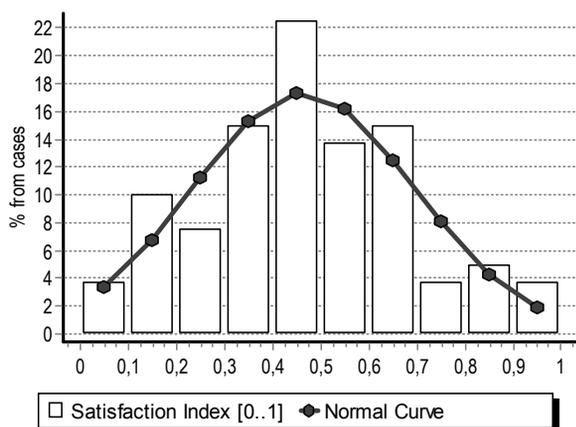


Рис. 1-а. Распределение индекса удовлетворенности трудом на предприятии 1 (в сфере транспортных перевозок)

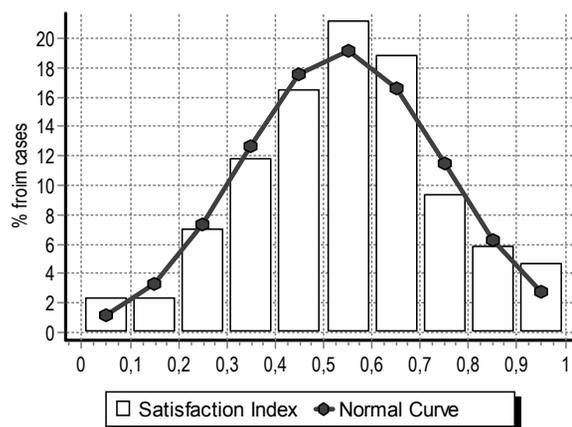


Рис. 1-б. Распределение индекса удовлетворенности трудом на предприятии 2 (в сфере энергосбыта)

Средние значения индекса удовлетворенности для различных групп персонала предприятий

Таблица 2

Предприятие	Критерий	Группа	Sample	Mean Satisfaction Index	Standard Deviance	Significance
1. ОАО «РЖД» (в сфере транспортных перевозок)	Все сотрудники		80	0,4645	0,2304	0,000*
	Пол	Мужчины	40	0,5842	0,1979	
		Женщины	40	0,3447	0,1973	
	Структурное подразделение	СПД	40	0,3961	0,2548	
СДЦУП		40	0,5329	0,1816		
2. АО «ЭК «Восток» (в сфере энергосбыта)	Все сотрудники		85	0,5391	0,2078	0,250
	Пол	Мужчины	10	0,6107	0,0898	
		Женщины	75	0,5295	0,2174	
	Структурное подразделение	ТВС	38	0,5592	0,2009	0,008*
		СЭЭ	22	0,5065	0,2266	
		СЭН	25	0,5371	0,2058	
	Возраст (лет)	21–30	21	0,5731	0,1715	0,099
		31–40	28	0,4732	0,2093	
		41–50	24	0,5357	0,1544	
		51–60	12	0,6399	0,3074	
	Общий трудовой стаж	0 = 4,99	10	0,5571	0,1993	0,640
		5 = 9,99	12	0,5179	0,2220	
		10 = 14,99	14	0,5434	0,1635	
15 = 19,99		15	0,4548	0,2013		
20 = 24,99		11	0,5390	0,1450		
Уровень образования	25 = 29,99	12	0,5833	0,2311	0,470	
	СПО	10	0,5464	0,2351		
	ВО-Б	17	0,6071	0,2024		
	ВО-ПКВК	10	0,5429	0,2856		
	ВО-СМ	48	0,5126	0,1860		

* Отмечены статистически значимые связи (уровень значимости менее 0,05).

приятый. Были обнаружены значимые различия по полу и структурному подразделению (должности и виду деятельности) на предприятии 1 (в сфере транспортных перевозок), по структурному подразделению (должности и виду деятельности) — на предприятии 2 (в сфере энергосбыта). Различия по полу на предприятии 2 оказались незначимыми в силу непропорциональной численности мужчин и женщин в коллективе (выборка всего из 10 мужчин). По остальным параметрам — возрасту, уровню образования и стажу — различия по индексу удовлетворенности оказались в целом статистически незначимы.

Таким образом, частично подтвердилась первая гипотеза — общая удовлетворенность трудом по всей выборке респондентов на предприятии 1 имеет различия в зависимости от пола. Обнаружены различия в зависимости от должности сотрудников и вида деятельности (структурное подразделение).

Поскольку каждый отдельный фактор удовлетворенности замерялся по 5-балльной шкале (степень удовлетворенности от 1 — полностью неудовлетворен до 5 — полностью удовлетворен), для оценки значимости влияния социальной структуры на отдельные факторы удовлетворенности трудом использовались непараметрические ранговые критерии Крускала–Уоллеса (для номинальных и бинарных сравне-

ний) и критерий Джоникера–Тепстры для выявления направленной связи. Данные расчетов отражены в табл. 3 и на рис. 2.

Данные в табл. 3 раскрывают подробности удовлетворенности различными факторами труда сотрудников разного пола на предприятии 1 (в сфере транспортных перевозок). Поскольку критерий Крускала–Уоллеса не стандартизирован и не определяет силу связи (только значимость), оценить силу связи можно по критерию Хи-Квадрат, используемому в процессе расчета критерия Крускала–Уоллеса. Чем выше значение Хи-квадрат в таблице, тем сильнее различия между мужчинами и женщинами по данному компоненту удовлетворенности. Для расчета рангового критерия выборка упорядочивается от 1-го респондента (с самой низкой удовлетворенностью) до 80-го респондента (с самой высокой удовлетворенностью). Средний ранг показывает среднюю позицию респондентов соответствующего пола в этом пространстве от 1 до 80.

Согласно данным табл. 3, самые большие значимые различия (Хи-квадрат = 42,673, значимость 0,000 (неотличима от 0)) по полу наблюдаются по степени удовлетворенности заработной платой сотрудника. Мужчины (средний ранг 56,70) значительно чаще высказывают высокую удовлетворенность этим критерием, чем женщины (средний

Таблица 3

Средний ранг удовлетворенности различными факторами труда у мужчин и женщин на предприятии в сфере транспортных перевозок (n = 80)

Компонент удовлетворенности	Критерий	Хи-квадрат	Значимость	Средний ранг у женщин	Средний ранг у мужчин
Уровень заработной платы	Крускала–Уоллеса	42,673	0,000*	24,30	56,70
Обучение и повышение квалификации	Крускала–Уоллеса	41,530	0,000*	24,41	56,59
Санитарно-гигиенические условия	Крускала–Уоллеса	37,973	0,000*	55,65	25,35
Объективность оценки руководством	Крускала–Уоллеса	34,472	0,000*	25,99	55,01
Отношения с руководством	Крускала–Уоллеса	22,525	0,000*	51,73	29,27
Перспективы роста	Крускала–Уоллеса	15,339	0,000*	31,01	49,99
Отношения в коллективе	Крускала–Уоллеса	14,481	0,000*	49,70	31,30
Организация труда	Крускала–Уоллеса	11,797	0,001*	32,00	49,00
Обеспечение всем необходимым для работы	Крускала–Уоллеса	7,727	0,005*	33,56	47,44
Система премирования	Крускала–Уоллеса	5,172	0,023*	35,26	45,74
Решение социальных вопросов	Крускала–Уоллеса	4,212	0,040*	35,73	45,27
Отношение администрации к запросам работников	Крускала–Уоллеса	3,498	0,061	36,21	44,97
Содержание труда	Крускала–Уоллеса	0,771	0,380	38,40	42,60
Информированность о компании и ее перспективах	Крускала–Уоллеса	0,429	0,512	38,88	42,13

* Отмечены статистически значимые связи (уровень значимости менее 0,05).



Рис. 2. Средний ранг удовлетворенности (от 1 до 80) факторами труда у мужчин и женщин на предприятии 1 в сфере транспортных перевозок

ранг 24,30). Весьма сильные различия фиксируются по факторам «Обучение и повышение квалификации» и «Объективность оценки руководством» — мужчины более удовлетворены, чем женщины, а по «Санитарно-гигиеническим условиям» — женщины более удовлетворены, чем мужчины. По следующим компонентам, судя по величине критерия Хи-квадрат, различия между мужчинами и женщинами выражены меньше, но по-прежнему статистически значимы: «Отношения с руководством» «Отношения в коллективе» — женщины удовлетворены больше, чем мужчины, а по «Перспективам роста» — мужчины удовлетворены больше женщин. И наименьшие, статистически значимые различия (с ошибкой менее 0,05) между мужчинами и женщинами наблюдаются по факторам «Организация труда», «Обеспечение всем необходимым для работы», «Система премирования» «Решение социальных вопросов» — мужчины удовлетворены больше женщин.

Таким образом, как и следовало из данных табл. 2, по общему индексу удовлетворенности женщины в целом меньше удовлетворены, чем мужчины, по всей совокупности факторов. Установлено, что по ряду факторов уровень удовлетворенности выше у мужчин (организация труда, система премирования, зарплата, санитарно-гигиенические условия, решение социальных вопросов, объективность оценки, перспективы роста, обеспечение всем необходимым для работы) и лишь по некоторым — у женщин (отношения с руководством и отношения в коллективе, санитарно-гигиенические условия). Результаты исследования показывают, что нашла подтверждение вторая гипотеза по одному из показателей социальной структуры: пол влияет на уровень удовлетворенности трудом и у мужчин в сфере транспортных перевозок по ряду показателей уровень выраженности значительно выше.

Как следует из данных табл. 2, на предприятии 2 в сфере энергосбыта нет значимых связей общего индекса удовлетворенности с возрастом и трудовым стажем сотрудника (значимость соответственно 0,099 и 0,640, что выше допустимых 0,05). Однако, если посмотреть на отдельные факторы удовлетворенности, то некоторые значимые различия, связанные с возрастом и стажем, выявляются. Данные представлены в табл. 4 и 5.

Как следует из данных табл. 4, возраст сотрудника прямо пропорционально (чем больше возраст, тем выше средний ранг удовлетворенности) связан с удовлетворенностью сотрудника своим служебным (профессиональным) продвижением (критерий Джоникера–Тепстры 0,460, значимость 0,001) и возможностями для продвижения (критерий Джоникера–Тепстры 0,332, значимость 0,011).

В случае, когда направленный критерий (Джоникера–Тепстры) незначим, а номинальный критерий (Крускала–Уоллеса) статистически значим, мы имеем дело с криволинейной зависимостью. Так, по данным табл. 4 удовлетворенность возможностью использовать свой опыт с возрастом сначала снижается (в возрасте 21–30 лет средний ранг 47,02, а в возрасте 31–40 лет — средний ранг 31,36), а затем последовательно растет (в возрасте 41–50 лет средний ранг 47,06, а в возрасте 51–60 лет средний ранг удовлетворенности 55,00). Что касается фактора влияния уровня удовлетворенности трудом на поиск другой работы (Низкий уровень — готовность рассматривать предложения о смене работы, высокий уровень — не готовы рассматривать такие предложения), неготовность рассматривать предложения о смене работы, то его значение сначала уменьшается (в возрасте 21–30 лет средний ранг 53,57, в возрасте 31–40 лет — 35,77), а затем возрастает (в возрасте 41–50 лет средний ранг 38,06, в возрасте 51–60 лет средний ранг 51,25).

Фактор «требования работы к интеллекту» с возрастом связан аналогично предыдущему: сначала с возрастом наблюдается спад удовлетворенности (средний ранг падает с 47,29 в возрасте 21–30 лет до 35,14 в возрасте 31–40 лет), потом рост (43,88 в возрасте 41–50 лет и 52,17 в возрасте 51–60 лет).

Наиболее остро ощущают и выражают неудовлетворенность реализацией своего потенциала сотрудники в возрасте 31–40 лет по требованиям к интеллекту, приобретенному опыту, способностям, возможностям продвижения. Эти сотрудники чаще готовы покидать свое предприятие (рассматривать предложения о смене работы), что заслуживает внимания и соответствующих изменений в мотивационной политике менеджмента предприятия. Таким образом нашли подтверждение все три гипотезы: отдельные факторы и уро-

Таблица 4

Средние ранги для статистически значимых связей между возрастом сотрудников и факторами удовлетворенности трудом на предприятии 2 в сфере энергосбыта (n = 85, критическая значимость 0,05)

Компонент удовлетворенности	Критерий Джоникера–Тепстры		Критерий Крускала–Уоллеса	Возраст, лет (средние ранги)			
	Значение	Значимость	Значимость	21–30	31–40	41–50	51–60
Служебным (профессиональным) продвижением	0,460	0,001*	0,005*	36,57	36,13	48,29	59,71
Возможностями продвижения	0,332	0,011*	0,017*	39,67	34,52	48,90	56,83
Возможностями использовать свой опыт и способности	0,235	0,131	0,002*	47,02	31,36	47,06	55,00
Влияние уровня удовлетворенности трудом на поиск другой работы	–0,106	–0,379	0,025*	53,57	35,77	38,06	51,25
Требованиями работы к интеллекту	0,130	0,441	0,044*	47,29	35,14	43,83	52,17

Таблица 5

Средние ранги для статистически значимых связей между стажем сотрудников и факторами удовлетворенности трудом на предприятии 2 в сфере энергосбыта (n = 85, критическая значимость 0,05)

Компонент удовлетворенности	Критерий Джоникера–Тепстры		Критерий Крускала–Уоллеса	Общий стаж, лет (средние ранги)						
	Значение	Значимость	Значимость	0–5	5–10	10–15	15–20	20–25	25–30	30–39
Служебным (профессиональным) продвижением	0,430	0,001*	0,040*	36,45	33,79	34,82	40,00	49,14	51,25	58,36
Возможностями продвижения	0,298	0,011*	0,097	43,95	32,88	33,50	41,13	45,14	50,17	57,86
Возможностями использовать свой опыт и способности	0,211	0,131	0,008*	40,20	51,75	26,64	38,63	53,23	42,38	53,23
Влияние уровня удовлетворенности трудом на поиск другой работы	–0,107	0,317	0,035*	47,65	52,17	45,71	34,90	24,64	54,29	42,41

вень удовлетворенности трудом связаны с такой характеристикой социальной структуры персонала, как возраст.

Анализ взаимосвязей стажа сотрудников и факторов удовлетворенности трудом представлен в табл. 5.

Как следует из данных табл. 5, общий трудовой стаж влияет на разные компоненты удовлетворенности аналогично возрасту (что представляется логичным, поскольку стаж набирается с возрастом). Выявлена очень выраженная прямо пропорциональная связь общего стажа работы с удовлетворенностью служебным (профессиональным) продвижением (критерий Джоникера–Тепстры 0,430, значимость 0,001) и удовлетворенностью сотрудников возможностями для продвижения (критерий Джоникера–Тепстры 0,298, значимость 0,011). Выявлены и две кривые взаимосвязи: с удовлетворенностью возможностью использовать свой опыт и способности (значимость критерия Крускала–Уоллеса 0,008) и степени влияния уровня удовлетворенности работой на поиск другой работы (значимость критерия Крускала–Уоллеса 0,035). Как видим, различия в оценке факторов удовлетворенности трудом обнаружены по стажу: для начинающих сотрудников (стаж работы до 5 лет) характерна удовлетворенность своим служебным продвижением и возможностями продвижения по службе, при стаже от 5 до 15 лет (средний возраст от 31 до 40 лет) снижается, а при стаже от 15 лет вновь растет, достигая наибольшего значения при стаже 30–39 лет. Что касается возможности использовать свой опыт и способности, то при стаже до 10 лет они кажутся относительно высокими, по мере роста стажа (10–20 лет) удовлетворенность этими возможностями сначала снижается, а после 20 лет стажа начинает снова расти. В отношении фактора «Влияние уровня удовлетворенности компаний на поиски другой работы» наблюдается примерно та же картина: лояльность своему предприятию высока у сотрудников с относительно малым стажем работы (до 10 лет), затем (при стаже 15–20 и особенно при стаже 20–25 лет) существенно снижается, но при стаже свыше 25 лет лояльность вновь восстанавливается. Таким образом, если сотрудники с малым стажем в целом лояльны своему предприятию, потому что удовлетворены своим служебным ростом и возможностями продвижения, то сотрудники со средним стажем (10–20 лет) начинают чувствовать, что их опыт и способности востребованы недостаточно, и могут поискать свое применение и профессиональный рост на другой работе. Сотрудники со стажем от 25 лет и выше уже либо достигли желаемых позиций, либо не рассчитывают на дальнейший рост и просто надеются сохранить свою работу на данном предприятии до выхода на пенсию.

Таким образом нашли подтверждение все три гипотезы, а именно: отдельные факторы и общий уровень удовлетворенности трудом связаны с такой характеристикой социальной структуры персонала, как стаж.

Что касается уровня образования, то статистически значимых различий между разными категориями сотрудников

не выявлено ни по одному из факторов удовлетворенности. Однако, как показывают данные рис. 3, для сотрудников с высшим образованием (со степенью специалиста и магистра) характерно снижение уровня удовлетворенности требованиями работы к интеллекту и слаженностью действий работников предприятия. Если исключить данные по сотрудникам СПО (10 человек), то эти различия становятся статистически значимыми (критерий Джоникера–Тепстры для удовлетворенности требованиями к интеллекту составит 0,455, значимость 0,028, для удовлетворенности слаженностью действий работников предприятия — 0,417, значимость 0,020). Таким образом, для сотрудников с высшим образованием (со степенью специалиста и магистра) характерно снижение уровня удовлетворенности требованиями работы к интеллекту и слаженностью действий работников предприятия, что можно рассматривать как тенденцию имеющейся взаимосвязи высшего образования сотрудников с отдельными факторами удовлетворенности трудом, субъективно значимыми для данных сотрудников. Это утверждение требует дальнейшего подкрепления экспериментальными данными.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

В нашем исследовании нашли полное или частичное подтверждение все сформулированные гипотезы.

Первая гипотеза. Удовлетворенность трудом имеет различия в зависимости от пола, стажа, возраста и образования сотрудников.

В нашем исследовании частично подтвержден факт того, что общая удовлетворенность трудом по всей выборке респондентов только на предприятии 1 имеет различия в зависимости от пола, что согласуется с выводами межстрановых исследований, касающихся в основном женщин (Stedham, Y., Yamamura, J.H., Taylor, D., & Nelson, M. [26], Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. [17], Sowmya, K.R., & Panchanatham, N. [25], Menon N.Z., Gena L.K. [23]). Различия по полу на предприятии 2 оказались незначимыми в силу непропорциональной численности мужчин и женщин в коллективе (выборка всего из 10 мужчин). По остальным параметрам — возрасту, уровню образования и стажу — различия по общему индексу удовлетворенности оказались в целом статистически незначимыми. Обнаружены различия общего уровня удовлетворенности трудом в зависимости от должности сотрудников и вида деятельности (структурное подразделение), что требует дополнительной интерпретации.

Вместе с тем в исследовании установлено, что все другие характеристики социальной структуры персонала взаимосвязаны с отдельными факторами удовлетворенности трудом, имеющими субъективное значение для респондентов исследуемой группы, что подтверждает первую гипотезу.

Вторая и третья гипотезы подтверждаются одновременно рядом фактов, связанных как с общим уровнем удовлетворен-

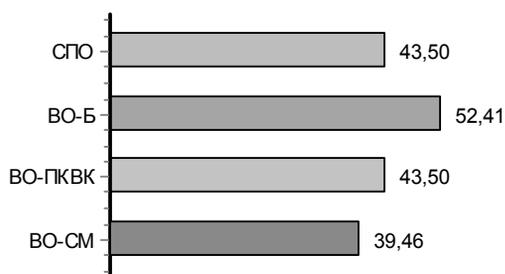


Рис. 3-а. Удовлетворенность требованиями работы к интеллекту

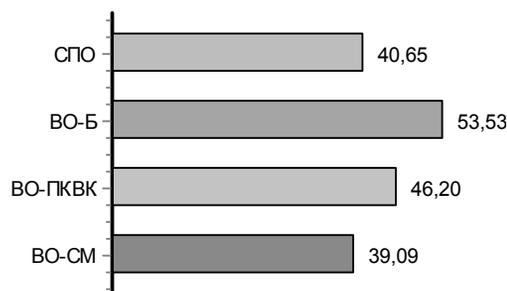


Рис. 3-б. Удовлетворенность слаженностью действий работников предприятия

ности факторами труда, так и с отдельными факторами труда.

Вторая гипотеза: Социальная структура персонала влияет на уровень удовлетворенности трудом.

Третья гипотеза: Различия во взаимосвязи характеристик социальной структуры персонала — пола, возраста, стажа и образования — с удовлетворенностью трудом наиболее проявляются не в общем уровне удовлетворенности трудом, а в отдельных, субъективно-значимых факторах удовлетворенности трудом, важных для раскрытия потенциала сотрудника средствами профессии.

Исследованием установлено, что на предприятии 1 уровень удовлетворенности трудом у мужчин в целом выше, чем у женщин — с совокупности факторов: зарплата, санитарно-гигиенические условия, объективность оценки, перспективы роста, организация труда, обеспечение всем необходимым для работы, система премирования, решение социальных вопросов. У женщин уровень удовлетворенности выше по таким факторам труда, как санитарно-гигиенические условия, отношения с руководством и отношения в коллективе. Результаты исследования показывают, что нашла подтверждение вторая гипотеза по одному из показателей социальной структуры: пол влияет на уровень удовлетворенности трудом и у мужчин в сфере транспортных перевозок по ряду показателей уровень выраженности значительно выше. Это согласуется с выводами ряда исследований (Kim, S. [21], Gordon, V., Osgood, J.L., & Phillips, J. [20]), Скрипченко Л.С. [11].

Исследованием подтверждено, что отдельные факторы удовлетворенности трудом сотрудников предприятия 2 связаны с возрастом прямой зависимостью: чем больше возраст, тем выше уровень удовлетворенности сотрудниками своим служебным (профессиональным) продвижением и возможностями для продвижения. Вместе с тем установлено, что другие факторы удовлетворенности трудом — требования к интеллекту, способностям, возможностям продвижения и приобретенному опыту — имеют криволинейную зависимость и отдельные возрастные этапы: в возрасте 31–40 лет сотрудники предприятия сферы энергосбыта выражают неудовлетворенность реализацией своего потенциала на предприятии, что подтверждает их готовность рассматривать предложения о смене работы при низком уровне удовлетворенности трудом. Эти данные подтверждают вторую и третью гипотезы. Данные согласуются с исследованиями Митрофановой А.Е., Манвелян Г.А. [8], подчеркивающих влияние фактора удовлетворенности трудом на удержание персонала.

В исследовании выявлено, что отдельные факторы удовлетворенности трудом связаны со стажем прямой зависимостью: чем больше стаж на предприятии, тем выше в целом уровень удовлетворенности сотрудников своим служебным (профессиональным) продвижением и возможностями для продвижения. Вместе с тем установлено, что другие факторы удовлетворенности трудом — возможность использовать свой опыт и способности имеют криволинейную зависимость в стажевой группе от 9 до 15 лет, соответствующей в основном возрасту от 31 до 40 лет, и сотрудники выражают неудовлетворенность этим фактором, свидетельствующей о невозможности реализовать свой потенциал на предприятии, что подтверждает их готовность рассматривать предложения о смене работы при низком уровне удовлетворенности субъективно значимым фактором труда. Вместе с тем, текучесть кадров для предприятия энергосбыта осталась на прежнем низком уровне, не касается данной возрастной группы, что свидетельствует лишь о возможных намерениях, а не реальных действиях сотрудни-

ков. Эти данные подтверждают вторую и третью гипотезы. Данные дифференцированной характеристики факторами и уровнем удовлетворенности трудом по полу, стажу и возрасту подтверждают выводы имеющихся исследований (Скрипченко Л.С. [11], Пономарева О.Я., Никитина О.Ю. [10]).

Установлено, что для сотрудников с высшим образованием (со степенью специалиста и магистра) характерно снижение уровня удовлетворенности требованиями работы к интеллекту и слаженностью действий работников предприятия, что можно рассматривать как тенденцию имеющейся взаимосвязи высшего образования сотрудников с отдельными факторами удовлетворенности трудом, субъективно значимыми для данных сотрудников. Это утверждение требует дальнейшего подкрепления экспериментальными данными.

Ценность результатов исследования заключается в понимании необходимости базовой HR-стратегии — поддержания и раскрытия потенциала высококвалифицированных сотрудников предприятия, важной для сохранения жизнестойкости организации и персонала предприятий крупного бизнеса в условиях глобальных вызовов. В сложившихся условиях имеет значение формирование установки у менеджмента компаний на то, что важно иметь дело с реальными людьми, знать и понимать, что ключевой формальный фактор изменений — социальные характеристики персонала (пол, возраст, стаж, образование) всегда связан с субъективно-значимым отношением к отдельным факторам трудовой деятельности, важным для раскрытия потенциала сотрудника средствами профессии и удовлетворенностью ими. Поэтому необходим синтез науки и практики для принятия управленческих решений на основе данных периодического мониторинга факторов удовлетворенности трудом с применением качественного инструментария.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях кардинальных перемен в сфере труда возрастает ответственность менеджмента компаний за обеспечение жизнестойкости предприятия, своевременного управления изменениями, а также сохранения и наращивания в этих условиях человеческого капитала. Эффективность работы предприятий крупного бизнеса во многом зависит от целесообразности выбранных HR-стратегий, которые могут решить судьбу предприятия в очень короткие сроки. Результаты исследования удовлетворенности трудом персонала в сфере энергосбыта и железнодорожных перевозок подчеркивают важность HR-стратегии на развитие и использование потенциала сотрудников, приверженных организации. Результаты исследования подчеркивают значение, которое необходимо придавать характеристикам социальной структуры персонала в исследовании удовлетворенности трудом. Установленная взаимосвязь пола сотрудника с общим уровнем удовлетворенности, выявленный факт более высокого уровня удовлетворенности по ряду отдельных факторов труда у мужчин, в меньшей степени — у женщин, не ограничивается только значимостью для самого сотрудника, но оказывает непосредственное влияние на эффективность организации (Gordon, V., Osgood, J.L., & Phillips, J. [20], Menon N.Z., Gena L.K. [23]). Важен обстоятельный анализ экспериментально подтвержденной взаимосвязи комплекса характеристик социальной структуры персонала с факторами удовлетворенности трудом в разрезе структурных подразделений предприятия. Такой анализ позволяет прогнозировать компенсаторные мотивационные механизмы, адресные настройки системы мотивации под изменяющиеся стратегии в управлении предприятием и персоналом. Это создаст возможность планировать

затраты на персонал и сформировать на уровне предприятия систему удержания высококвалифицированного персонала, а также сохранения и наращивания человеческого капитала.

Если организация будет придерживаться HR-стратегии на развитие и использование потенциала сотрудников, то вопрос влияния социальной структуры на уровень удовлетворенности трудом будет частью открытого диалога менеджмента компании и сотрудников. Этот диалог может подкреплять кадровую политику, основанную на доверии персоналу в изменяющихся нестабильных условиях, и каждый сотрудник будет чувствовать себя ценным и значимым для компании. Это понимание позволит сотруднику быть источником наращивания человеческого капитала компании, в которой он более важен для данной компании по сравнению с ее конкурентами.

Настоящее исследование было предпринято для изучения взаимосвязи социальной структуры персонала и удовлетворенности трудом в динамично изменяющихся социально-экономических условиях отечественных компаний крупного бизнеса в сфере энергосбыта и железнодорожных перевозок. Результаты исследования и их анализ позволяют сделать вывод о важности комплексного подхода к изучению факторов социальной структуры персонала, оказывающих влияние на удовлетворенность трудом. Данный вывод может служить научной базой для управленческих решений и рекомендаций по совершенствованию управления удовлетворенностью трудом как фактора благополучия сотрудника, в числе которых мы рассматриваем:

- разработку и внедрение открытой кадровой политики в динамичных социально-экономических условиях и выбор HR-стратегий, соответствующих стратегиям развития и изменения бизнеса. В качестве базовой HR-стратегии для сохранения и наращивания человеческого капитала компании крупного бизнеса целесообразно считать стратегию развития и использования потенциала квалифицированных сотрудников, приверженных организации;
- формирование на уровне предприятия системы удержания высококвалифицированного персонала, ориентируясь на реальные знания о работающем персонале и изменения в развитии персонала. Ориентировать службы управления персоналом на развитие многофункциональных навыков сотрудников организации, квалифицированных и мотивированных, способных к обучению;
- использование комплексного подхода к изучению факторов социальной структуры персонала организации (пола, возраста, стажа, образования), оказывающих влияние как на общую удовлетворенность трудом, так и на удовлетворенность отдельными факторами труда, и выявлять субъективную значимость данных факторов в реальном поведении и результатах деятельности. На этой основе формировать адресный подход к управлению удовлетворенностью трудом;
- проведение и накопление данных диагностики показателей удовлетворенности трудом и их взаимосвязи с показателями социальной структуры персонала для получения достоверных выводов о реальных проблемных зонах, зонах роста и работающих механизмах мотивационной политики. С этой целью использовать методологию проведения исследований в различных форматах (мотивационных аудитов, поперечных срезов, систематического мониторинга по выбранным показателям и других), подчеркивающую заинтересованность менеджмента компаний в мнении сотрудников

и дающую надежную информацию для принятия точечных управленческих решений;

- изменение цели мониторингов уровня удовлетворенности трудом квалифицированного персонала от усредненной оценки общего уровня удовлетворенности трудом к дифференцированному анализу по факторам трудовой деятельности в разрезе социальной структуры и применения данных для корректирования мотивационной политики, дифференцированного подхода к разработке программ мотивации по целевым группам персонала на любом этапе развития бизнеса.

Данные по персоналу в разрезе социальной структуры персонала предприятий крупного бизнеса и ее влияние на удовлетворенность трудом позволят изменить HR-стратегии к управлению человеческими ресурсами в условиях кардинальных перемен. Предложенные рекомендации могут быть распространены на любые организации крупного и среднего бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барышева А.В., Киктева Е.А. Мотивация. — СПб.: Изд-во «Питер», 2014. — 206 с.
2. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 149 с.
3. Гриненко С.В., Задорожная Е.К., Найдено И.С. Императивы гендерного равенства в воспроизводстве человеческого капитала на региональном уровне // TERRA ECONOMICUS. — 2017. — Т. 15. — № 4. — С. 70.
4. Иванова Т.Ю., Рассказова Е.И., Осин Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики [Электронный ресурс] // Организационная психология. — 2012. — №3. — URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-diagnostika-udovletvorennosti-trudom-gazrabotka-i-aprobatsiya-metodiki> — (дата обращения: 24.01.2018).
5. Мальцева И.О. Гендерные различия в профессиональной мобильности и сегрегации на рынке труда: опыт российской экономики. — М.: EERC, 2005.
6. Мистюрина А.Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии // Университет им. И.В. Вернадского. — 2011. — №4. (35). — С. 283–291.
7. Migapolis HCM. Как меняется подход к управлению человеческими ресурсами. <https://www.migapolis.ru/blog/14-hr-trendov-v-upravlenii-personalom/> (дата обращения: 20.12.2021)
8. Митрофанова А.Е., Манвелян Г.А. Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 24–29 DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29>
9. Пономарева О.Я., Зверева С.Ф., Карпова Н.И. Управление удовлетворенностью трудом сотрудников посредством гибкой системы стимулирования // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2018. — № 10. — С. 56–63.
10. Пономарева О.Я., Никитина О.Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2021. — №1. — С. 41–53. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-1-41](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-1-41).
11. Скрипченко Л.С. Управление удовлетворенностью трудом персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 5. — С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-33-37>

12. Соколов Д.Н., Завьялова Е.К. Интеграция стратегических ресурсов организации в условиях новой экономики: концептуальная модель // Вестник СПбГУ. Менеджмент. — 2018. — Т. 17. — Вып. 1. — С. 46–68 <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.103>
13. Турабаева Ф.М., Бакшеев С.Л. Удовлетворенность трудом — как фактор стабильности персонала [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2017. — № 3. — Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/03/14327> (дата обращения: 24.01.2018).
14. Хэжман Дж. Р., Олджэм Г., Дженсон Р., Пэди К. Новая стратегия обогашения работы // Антология организационной психологии. — 2005. — С. 124–138.
15. Brief A.P., Barsky A. (2000). Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 91–129.
16. Channar Z.A., Abbassi Z., Ujan I.A. (2011). Gender discrimination in workforce and its impact on the employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 5(1), 177–191.
17. Card D., Mas A., Moretti E., Saez E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *The American Economic Review*, 102 (6), 2981–3003.
18. Eagly A.H., Carli L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
19. Fedorova A., Ponomareva O. (2017) «Developing University HR Potential as the Basis for its Intellectual Capital», *Proceedings of the European conference on intellectual capital (ecic 2017)*. Lopes, IT. & Serrasqueiro, R. (ред.). Academic Conferences and Publishing International Limited, Том 2017-April. pp. 97–105.
20. Gordon V., Osgood J.L., Phillips J. (2010). Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction. *Public Personnel Management*, 39 (4), 327–352.
21. Kim S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231–241.
22. Lee Y.J., Wilkins V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71 (1), 45–56.
23. Menon N.Z., Gena L.K. (2017) Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees//*Management and Labor Studies* 42 (3) 1–22.
24. Powell G.N., Graves L.M. 2003, *Women and Men in Management*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA, 288 p.].
25. Sowmya K.R., Panchanatham N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76–79.
26. Stedham Y., Yamamura J.H., Taylor D., Nelson M. (2002). Organizational factors and dimensions of satisfaction: A comparative study of accountants in Australia and the US. *Australian Accounting Review*, 12 (28), 32–40.
27. Togia A., Koustelios A., Tsigilis N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26 (3), 373–383.
- itala na regionalnom urovne//*TERRA ECONOMICUS*, 2017, T. 15, № 4, p. 70. (in Russian)
4. Ivanova, T.Yu., Rasskazova E.I., Osin E.N. Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiya metodiki [Elektronnyy resurs] / T.Yu. Ivanova, E.I. Rasskazova, E.N. Osin // *Organizacionnaya psihologiya*. 2012. №3. Rezhim dostupa: <http://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-diagnostika-udovletvorennosti-trudom-razrabotka-i-aprobatsiya-metodiki> — (data obrasheniya: 24.01.2018). (in Russian)
5. Malceva I.O. Gendernye razlichiya v professionalnoj mobilnosti i segregatsii na rynke truda: opyt rossijskoj ekonomiki. Moskva: EERC, 2005. (in Russian)
6. Misyurina, A.Sh. Osnovnye faktory udovletvorennosti trudom na krupnom predpriyatii / A.Sh. Misyurina // *Universitet im. I.V. Vernadskogo*. 2011, T. 35, № 4, pp. 283–291. (in Russian)
7. Mirapolis NSM Kak menyaetsya podhod k upravleniyu chelovecheskimi resursami <https://www.mirapolis.ru/blog/14-hr-trendov-v-upravlenii-personalom/> (Data obrasheniya 20.12.2021.) (in Russian)
8. Mitrofanova A.E., Manvelyan G.A. Motivatsiya i stimulirovanie kak osnovnoj instrument uderzhaniya personala v organizacii// *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*. 2021, T. 10, № 1. Pp. 24–29 DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29> . (in Russian)
9. Ponomareva O.Ya., Zvereva S.F., Karpova N.I. Upravlenie udovletvorennostyu trudom sotrudnikov posredstvom gibkoj sistemy stimulirovaniya. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii. FGBOU VO «Orenburgskij gosudarstvennyj universitet»*, 2018, no. 10. pp. 56–63. (in Russian)
10. Ponomareva O.Ya., Nikitina O.Yu. Instrumenty nastrojki sistemy motivatsii truda personala: obzor issledovanij rossijskih uchenyh i praktikov // *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*. 2021, no. 1, pp 41–53. DOI: 10.25198/2077-7175-2021-1-41. (in Russian)
11. Skripchenko L.S. Upravlenie udovletvoryonnostyu trudom personala // *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*. 2020, T. 9, no. 5, pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-33-37/>. (in Russian)
12. Sokolov D.N., Zavyayalova E.K. Integratsiya strategicheskikh resurov organizacii v usloviyah novej ekonomiki: konceptualnaya model/ *Vestnik SPbGU. Menedzhment*. 2018, T. 17, no. 1, Upravlenie chelovecheskimi resursami. Pp. 46–68. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.103>. (in Russian)
13. Turabaeva, F.M., Baksheev S.L. Udovletvorennost trudom — kak faktor stabilnosti personala [Elektronnyy resurs] / F.M. Turabaeva, S.L. Baksheev // *Ekonomika i menedzhment innovatsionnyh tehnologij*. 2017, no. 3. — Rezhim dostupa: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/03/14327> — (data obrasheniya: 24.01.2018). (in Russian)
14. Hekman Dzh. R., Oldhem G., Dzhenson R., Pedi K. Novaya strategiya obogasheniya raboty / Dzh. R. Hekman, G. Oldhem, R. Dzhenson, K. Pedi // *Antologiya organizacionnoj psihologii*. 2005, pp. 124–138. (in Russian)
15. Brif A.P., Barskii A. Sozdanie klimata dlya raznoobraziya_ podavlenie predvzyatih reakcii na rabochem meste [Establishing a climate for diversity: The inhibition of prejudiced reactions in the workplace]. *Issledovaniya v oblasti personala i upravleniya chelovecheskimi resursami Publ.*, 2000, no. 19 pp. 91–129.
16. Channar Z.A., Abassi Z., Udjan I.A. Diskriminatsiya po priznaku pola v rabochei sile i ee vliyanie na sotrudnikov [Gender discrimination in workforce and its impact on the employees]. *Pakistanskii jurnal kommercii i socialnih nauk Publ.*, 2011, T. 5, № 2, pp. 177–191.
17. Kard D., Mas A., Moretti E., Saez E. Neravenstvo na rabote_ vliyanie zarabotnoi plati kolleg na udovletvorennost rabotoi [Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfac-

REFERENCES

1. Barysheva A.V., Kikteva E.A. Motivatsiya. SPb.: Izd-vo «Piter», 2014, 206 p. (in Russian)
2. Vetluzhskih E. N. Motivatsiya i oplata truda. Instrumenty. Metodiki. Praktika. M.: Alpina Publisher, 2016. 149 p. (in Russian)
3. Grinenko S.V., Zadorozhnaya E.K., Najdenko I.S. Imperativy gendernogo ravenstva v vosproizvodstve chelovecheskogo kap-

- tion]. The American Economic Review Publ., 2012 T. 102, № 6, pp. 2981_3003.
18. Igli A.H., & Karli L.L. Skvoz labirint: Pravda o tom kak jenschini stanovyatsya liderami [Through the labyrinth: The truth about how women become leaders]. Boston Massachusetts: Izdatelstvo Garvardskoi shkoli biznesa Publ., 2007.
 19. Fedorova A., Ponomareva O. Razvitie kadrovogo potentsiala universiteta kak osnovi ego intellektualnogo kapitala [Developing University HR Potential as the Basis for its Intellectual Capital], Materiali Evropeiskoi konferencii po intellektualnomu kapitalu (ecic 2017), Lopes I.T., Serraskeiro R. (red.). Academic Conferences and Publishing International Limited Publ., T. 2017-aprel., pp. 97–105.
 20. Gordon V., Osgud Dj. L., Fillips Dj. Municipalnie slujaschie: izuchenie modeli udovletvorennosti rabotoi [Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction]. Gosudarstvennoe upravlenie personalom Publ., 2010, T. 39, no 4, pp. 327–352.
 21. Kim S. Upravlenie na osnove uchastiya i udovletvorennost rabotoi_ uroki dlya upravlencheskogo liderstva [Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership]. Obzor gosudarstvennogo upravleniya Publ., 2002, T.62, no 2, pp. 231–241.
 22. Li Yu.Dj., Uilkins V.M. Bolshe shodstv ili bolshe razlichii? Sravnenie motivacii raboti gosudarstvennih i nekommercheskih menedjerov [More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations]. Obzor gosudarstvennogo upravleniya Publ., 2011, T. 71, no.1, pp. 45–56.
 23. Menon N.Z., Djina L.K. Gendernoe neravenstvo, udovletvorennost rabotoi i motivaciya k rabote: dannie indiiskih sotrudnic [Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: Evidence from Indian Female Employees]. Issledovaniya v oblasti menedjmenta i truda Publ., 2017, T. 42, no. 3, pp. 1–22.
 24. Pauell G. N., Greivs L.M. Jenschini i mujchini v menedjmente, 3-e izd. [Women and Men in Management, 3rd ed]. Tisyacha dubov, Kaliforniya Publ., 2003, 288 p.
 25. Soumya K.R., Panchanatham N. Faktori, vliyayuschie na udovletvorennost rabotoi sotrudnikov bankovskogo sektora v Chennai, Indiya [Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India]. Jurnal prava i razresheniya konfliktov Publ., 2011, T. 3, no. 5, pp. 76–79.
 26. Stedhem Yu., Yamamura Dj. H., Teilor D., Nelson M. Organizacionnie faktori i izmereniya udovletvorennosti: sravnitelnoe issledovanie buhgalterov v Avstralii i SShA [Organizational factors and dimensions of satisfaction: A comparative study of accountants in Australia and the US]. Avstraliiskii obzor buhgalterskogo ucheta Pubk., 2002, T. 12, no. 28, pp. 32–40.
 27. Togiya A., Kustelios A., Cigilis N. Udovletvorennost rabotoi sredi grecheskih akademicheskikh bibliotekarei [Job satisfaction among Greek academic librarians]. Bibliotechno_informacionnoe issledovaniya Publ., 2004, T. 26, no. 3, pp. 373–383.

Иванова С.В.

ПОИСК И ОЦЕНКА ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ

М.: Альпина Паблшер, 2022, 148 с.

Свою книгу Светлана Иванова, гуру в области подбора персонала, написала специально для тех, кто ищет линейный персонал или, как часто говорят, занимается массовым подбором. Эта работа нисколько не проще, чем рекрутинг на позиции среднего и высшего звена. Она просто другая. В ней есть свои особенности и сложности, свои стрессы и вызовы.

Чтобы облегчить нелегкий труд рекрутера по поиску линейного персонала, и создана эта книга. Вы узнаете об особенностях массового подбора, оптимизации расходов времени, источниках привлечения линейного персонала (их рассмотрено более 40). В книге даны самые актуальные инструменты оценки кандидатов. С их помощью вы сумеете оценить дисциплину и честность, приверженность вредным привычкам и исполнительность, мотивацию и лояльность, вероятность скорого увольнения и скрываемые проблемы.

Почему книга достойна прочтения

- Прочитав книгу, вы сможете максимально ускорить и упростить найм необходимого количества сотрудников на рядовые позиции.
- В описанных ситуациях вы легко узнаете типичные именно для российской действительности сложности — и научитесь их преодолевать.

Здесь вы найдете исчерпывающий список источников поиска и привлечения персонала — от газет и сайтов до рекомендаций и объявлений на остановках.

