

ФГБОУ ВПО «МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н.П. ОГАРЁВА»

На правах рукописи



НОВОКРЕЩЕНОВА НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ
ПЕРСОНАЛА ВУЗА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
(менеджмент)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Т.А. САЛИМОВА



Саранск 2014

Содержание

Введение	4
1 Теоретические и методические подходы к проведению оценки удовлетворенности персонала вуза	13
1.1 Удовлетворенность персонала вуза: содержание, составляющие и специфика оценки	13
1.2 Теоретические аспекты формирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза	37
1.3 Методические подходы к оценке удовлетворенности персонала вуза	51
2 Анализ практики проведения оценки удовлетворенности персонала российских и зарубежных вузов	79
2.1 Анализ зарубежного опыта проведения оценки удовлетворенности персонала вузов	79
2.2 Практика проведения оценки удовлетворенности персонала российскими университетами	96
2.3 Особенности проведения оценки удовлетворенности персонала в российских вузах	116
3 Моделирование системы оценки удовлетворенности персонала вуза и разработка механизма ее функционирования	135
3.1 Разработка модели системы оценки удовлетворенности персонала вуза	135
3.2 Формирование механизма функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза	153
3.3 Апробация методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала российского университета	168
Заключение	199
Список использованных источников	205
Приложение А. Протокол контент-анализа официальных сайтов лучших зарубежных вузов по версии международного рейтинга QS	227

Приложение Б. Протокол контент-анализа официальных сайтов национальных исследовательских вузов России	229
Приложение В. Анкета для оценки удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарёва (административно-управленческого, инженерно-технического, учебно-вспомогательного персонала)	234
Приложение Г. Анкета для оценки удовлетворенности профессорско-преподавательского состава Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарёва	238
Приложение Д. Анкета при увольнении с работы	242
Приложение Е. Документированная процедура «Оценка удовлетворенности персонала»	243

Введение

Актуальность исследования. Сложным феноменом, влияющим на эффективность деятельности любой организации, является удовлетворенность персонала. От степени удовлетворенности сотрудников зависит экономическая эффективность труда, результативность деятельности персонала и организации в целом.

Персонал является основной ценностью каждой организации, в том числе и высшего учебного заведения. Уровень вовлеченности персонала в деятельность вуза определяет степень его успеха. Именно с оценки степени удовлетворенности сотрудников должен начинаться процесс изучения мнения всех заинтересованных сторон вуза. Необходимость такой оценки обусловлена потребностями как руководства вуза, так и сотрудников. Для совершенствования управления вузом руководству требуется достоверная информация об основных аспектах работы сотрудников, а персонал получает возможность донести до руководства мнение трудового коллектива об условиях своей работы и действиях, которые следует произвести для повышения ее эффективности. Обеспечение подобного взаимодействия предполагает системный характер изучения мнения персонала, то есть оно должно осуществляться в рамках системы оценки удовлетворенности персонала. В российских вузах данным системам не уделяется должного внимания, а во многих они практически отсутствуют. В определенной степени это связано с отсутствием единого подхода к формированию и развитию систем оценки, которые позволили бы качественно проводить мониторинг удовлетворенности персонала, обрабатывать результаты и принимать на их основе оптимальные управленческие решения.

В настоящее время многие организации сферы услуг и промышленные предприятия рассматривают удовлетворенность персонала как основную характеристику качества работы и как фактор, способный оказывать влияние на

эффективность деятельности в целом. Сформировать эффективную систему, в рамках которой должны реализовываться процессы проведения исследований удовлетворенности и принятия решений по совершенствованию работы с персоналом или отдельных аспектов функционирования организаций, позволяют разнообразные методики и модели. Однако для сферы высшего образования такие модели практически отсутствуют. В связи с этим высока потребность в разработке единого подхода к формированию и развитию системы оценки удовлетворенности персонала высшего учебного заведения.

Степень разработанности проблемы. Теоретические, методологические и практические аспекты оценки удовлетворенности персонала являются предметом исследования многих ученых. Вопросы оценки удовлетворенности и вовлеченности сотрудников изучались зарубежными специалистами в области экономики и менеджмента – М. Аргайлом¹, М. Армстронгом², А. Бюссингом³, Ф. Герцбергом⁴, Ч. Грином⁵, П. Друкером⁶, К. Замфиром⁷, Э. Локком⁸, Р. Фриманом⁹, А. Кларком, А. Освальдом, Б. Фреем и А. Статзером¹⁰. Рассмотрением проблем отношения работников к труду в России занимались А. Г. Здравомыслов¹¹, А. К. Гастев¹², В. А. Ядов¹³, Ф. Н. Ильясов¹⁴, Н. Ф.

¹Аргайл М. Психология счастья / М. Аргайл – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 271 с.

²Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.

³Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 1999, – № 52(8),-Pp. 999 – 1028.

⁴Hersberg F. One more time: How do you motivate employees? // *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46. P.53-62.

⁵Green C. The satisfaction- Performance Controversy // *Business Horizons*, 1972, – Pp. 21– 41.

⁶Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.

⁷Замфир К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.

⁸Locke, E.A., Latham, G.P. A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 1990.

⁹Freeman R.B. Job Satisfaction as an Economic Variable // *American Economic Review*, 1978, – № 68. – Pp. 135 – 141.

¹⁰Clark A.E., Oswald A.J. Satisfaction and Comparison Income // *Journal of Public Economics*, 1996, – Vol. 61. – P. 361.

¹¹Здравомыслов А. Г. Человек и его работы в СССР и после: Учебное пособие для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АспектПресс, 2003. – 414 с.

¹²Гастев, А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев ; под общ. ред. Н. М. Бахраха, Ю. А. Гастева, А. Г. Лосева, Е. А. Петрова. – Изд. 3-е. – М. :Либроком, 2011. – 478 с.

¹³Ядов В. А., Киссель А. А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования // *Социологические исследования*. 1974. – № 1. – С. 78-87

¹⁴Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В. Г. Андреевкова. Ашхабад: Наука, 1988. – 100 с.

Наумова¹⁵ и др. Однако к настоящему времени в теории менеджмента единое понимание сущности удовлетворенности персонала не сформировано.

Изучением удовлетворенности преподавателя своей профессией занимались А.А. Реан¹⁶, О.Л. Осадчук¹⁷, уделявшие особое внимание психологическим аспектам удовлетворенности трудом и психодиагностическим методикам оценки. Персонал, как основной внутренний потребитель в организациях различных сфер деятельности, и особенности оценки уровня его удовлетворенности, рассмотрены Н.Г. Зеркалий¹⁸, О.Н. Лебедевой¹⁹, Е.С. Лебединцевой²⁰, Г.А. Монусовой²¹, Э.В. Новаторовым²². Отдельные параметры удовлетворенности профессионально-педагогической деятельностью, мотивы персонала вуза к эффективной деятельности, особенности управления персоналом в вузе раскрыты в работах Н.Н. Беденко²³, Е.Ю. Васильевой²⁴, Е.Б. Гаффоровой²⁵, Е.А. Горбашко²⁶, Н. Д. Гуськовой²⁷, А.Я. Кибанова²⁸, Е.А. Митрофановой²⁹, Э.М. Короткова³⁰, Г.К. Лапушинской³¹,

¹⁵Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н. Ф. Наумова // Социальные исследования. М.: Наука, 1999. – Вып. 3. – С. 145 – 160.

¹⁶Реан А. А. Практическая психодиагностика личности / А. А. Реан. – СПб., 2001. – 224 с

¹⁷Осадчук О. Л. Развитие профессиональной надежности педагога в процессе подготовки в логике компетентностного подхода / О. Л. Осадчук – Омск: Полиграфический центр КАН, 2010. – 235 с.

¹⁸Зеркалий Н. Г. Оценка эффективности маркетинга персонала / Н. Г. Зеркалий // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2. – С. 80 – 85.

¹⁹Лебедева О.В. Методика комплексной оценки удовлетворенности преподавателей / О. В. Лебедева // Известия ИГЭА. – 2007. – № 4. – С. 102 – 104.

²⁰Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 75 – 78.

²¹Монусова Г. А. Где и кому работа в радость: межстрановые сравнения удовлетворенности трудом / Г. А. Монусова // Вестник общественного мнения. – 2008. – № 5. – С. 43 – 57.

²²Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3 – С. 40-45.

²³Беденко Н. Н. Методика оценки качества профессорско-преподавательского состава в сфере высшего образования / Н. Н. Беденко // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 2. – С. 2 – 9.

²⁴Васильева Е. Ю. Системный мониторинг качества образовательной среды / Е. Ю. Васильева // Университетское управление: практика и анализ. 2008. – № 3 – С. 24 – 34.

²⁵Гаффорова Е. Б. Создание системы менеджмента качества в вузе / Е. Б. Гаффорова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 12. – С. 12-16.

²⁶Управление качеством образования в высшей школе / под ред. Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 315 с.

²⁷Гуськова Н. Д. Инвестиции в человеческий капитал вуза: организационный аспект / Н.Д. Гуськова, И. Н. Краковская // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 53-58.

²⁸Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

²⁹Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Н.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

³⁰Коротков Э. М. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление / Э. М. Коротков. – М.: ГУУ 2000. – 84 с.

С.Д. Резника³², Т.А. Салимовой³³, Г.Б. Скок³⁴, Л.Е. Скрипко³⁵, Л.И. Смирных³⁶. Вопросы формирования в вузах подсистемы вовлеченности и удовлетворенности персонала подробно рассмотрены в работах Л.И. Соколовой³⁷.

Названные исследования способствовали накоплению и систематизации знаний в области оценки удовлетворенности персонала различных организаций, в том числе и образовательных. Вместе с тем, вопросы проведения исследований с позиции системного и процессного подходов, с использованием различных инструментов и методов менеджмента применительно к оценке удовлетворенности различных категорий персонала вуза недостаточно изучены. Отсутствует общее понимание методов и моделей, на основе которых должна проводиться оценка, не определены роль и место системы оценки удовлетворенности персонала в системе управления вузом.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретических положений, разработка методических и практических рекомендаций по формированию системы оценки удовлетворенности персонала вуза.

В соответствии с поставленной целью в ходе диссертационного исследования поставлены и решены следующие **задачи**:

- изучены содержание, составляющие и специфика оценки удовлетворенности персонала вуза,
- рассмотрены теоретические подходы к формированию системы

³¹ Лапушинская Г.К. Экономика вуза: проблемы и возможности / Г.К. Лапушинская // Экономика образования, 2005. – №1. – С. 30-37.

³² Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах монография / Под общ. редакцией Р. М. Нижегородцева и С. Д. Резника. – М.: Пенза, 2008. – 394 с.

³³ Salimova T., Novokreshchenova N. The study of the employee satisfaction in the quality management systems of Russian universities // 15th QMOD Conference. Proceedings, Poznan, 2012. – Pp. 1358 – 1359

³⁴ Скок Г. Б. Некоторые нормы качества деятельности преподавателя / Г. Б. Скок // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3(26). – С. 84 – 90.

³⁵ Скрипко Л. Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям / Л. Е. Скрипко // Кадровик, 2012 – №2. – С. 96 – 104.

³⁶ Смирных Л. Е. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? / Л. Е. Смирных. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 52 с.

³⁷ Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворенности и вовлеченности персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.

оценки удовлетворенности персонала;

– изучены методические подходы к проведению оценки удовлетворенности персонала;

– проанализирована действующая практика оценки удовлетворенности персонала в зарубежных вузах;

– рассмотрен опыт российских вузов по проведению оценки удовлетворенности персонала;

– разработаны модели системы и процесса оценки удовлетворенности персонала вуза;

– обоснован и раскрыт механизм функционирования системы оценки удовлетворенности персонала;

– проведена апробация методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала.

Предметом исследования являются организационные и методические аспекты функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза.

Объектом исследования является система оценки удовлетворенности персонала вуза.

В качестве рабочей гипотезы выдвинуто предположение о том, что эффективное осуществление оценки удовлетворенности персонала вуза, способствующее развитию системы управления персоналом и повышению результативности деятельности вуза, возможно на основе сочетания системного и процессного подходов. Проведение исследований удовлетворенности персонала в системе оценки способствует эффективному взаимодействию различных подразделений, участвующих в процессе оценки, позволяет принимать по ее итогам управленческие решения, необходимые для совершенствования деятельности вуза.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования. В процессе исследования использовались общие и специальные методы научного познания: аналогия, системный и структурный анализ,

статистические методы, контент-анализ, методы сравнения, графического представления результатов исследования, анкетирование, методология функционального моделирования IDEF0, методология развертывания функции качества QFD и др. Теоретической основой исследования являются фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики проведения оценки удовлетворенности персонала организаций различных сфер деятельности, в том числе образовательных. Эмпирическую основу составляют данные и выводы, полученные автором на основе анализа практического опыта российских и зарубежных вузов в проведении оценки удовлетворенности персонала, а также результатов самостоятельного исследования в Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарёва. Информационную базу исследования составили документы органов управления образованием, нормативная документация вузов, нормативно-методические документы, монографии, публикации в научных сборниках, посвященных вопросам управления персоналом, результаты научных исследований, проведенных лично автором в 2009-2014 гг.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических положений, разработке методических и практических рекомендаций по формированию системы оценки удовлетворенности персонала высшего учебного заведения.

1. На основе систематизации научных взглядов отечественных и зарубежных ученых развит терминологический аппарат в части уточнения понятий «удовлетворенность персонала вуза» и «система оценки удовлетворенности персонала вуза». Под удовлетворенностью персонала вуза понимается системная, динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения персонала к вузу в целом и своей работе, определяемая на основе соотнесения сотрудниками предлагаемых организацией возможностей и условий деятельности и собственных притязаний и потребностей. Система оценки удовлетворенности персонала вуза представлена как совокупность элементов оценки (субъекта и объекта), связей

между ними, а также процессов, обеспечивающих получение информации, касающейся уровня удовлетворённости персонала, и принятие на ее основе оптимальных управленческих решений.

2. Предложена модель системы оценки удовлетворенности персонала вуза, основанная на процессном подходе и включающая такие элементы, как субъект (совокупность подсистем планирования и контроля, основной и обеспечивающей) и объект оценки (различные категории персонала вуза), механизм функционирования (принципы и методическое обеспечение). Использование данной модели обеспечивает эффективное принятие управленческих решений по совершенствованию системы управления персоналом и деятельности вуза в целом.

3. На основании методологии функционального моделирования IDEF0 и цикла управления У.Э. Деминга (PDCA) обоснован процесс оценки удовлетворенности персонала, включающий в себя следующие этапы: планирование исследования, сбор и обработка информации, анализ и оценка результатов, их оформление, разработка рекомендаций и принятие решений. Результатами данного процесса являются разработанные рекомендации по повышению удовлетворенности персонала вуза и управленческие решения, принятые по итогам оценки.

4. Раскрыт механизм функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза, представляющий собой совокупность взаимосвязанных принципов (информационная открытость, комплексность, удобство представления информации, командный подход, преемственность, экономичность, оперативность) и методических подходов (методы сбора и анализа информации, инструменты и критерии определения уровня зрелости и результативности системы, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические методы), позволяющих осуществлять оценку, принимать по ее результатам управленческие решения и совершенствовать систему.

5. Разработано и апробировано методическое обеспечение процесса оценки удовлетворенности персонала вуза, включающее критерии и показатели удовлетворённости для различных категорий персонала, комплекс методов оценки (анкеты для опроса персонала и проведения заключительного интервью, карты «важность-исполнение», индексы удовлетворенности, методология развертывания функции качества QFD), а также инструмент определения зрелости системы оценки удовлетворенности, предполагающий наличие пяти уровней зрелости системы – неопределённость, осознание, просвещение, мудрость и уверенность, и позволяющий оценить результативность ее функционирования.

Обоснованность и достоверность результатов исследования.
Обоснованность результатов исследования подтверждается учетом достижений зарубежного и российского опыта формирования систем оценки удовлетворенности персонала вуза, доказательностью предложенных рекомендаций аналитическими выводами; апробацией разработанных рекомендаций. Результаты исследования подтверждены внедрением предложений в процесс оценки удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва и их практической реализацией в проведении исследования. *Достоверность результатов* обеспечивается применением современных методов сбора и обработки информации; использованием текстовых и графических редакторов (MS Word, MS Excel), программного продукта для построения «дома качества» (QFD Capture), программы компьютерного моделирования VpWin, а также непосредственным участием автора в получении исходных данных – в ходе проведения контент-анализа официальных сайтов и анализа документации российских и зарубежных вузов и апробации разработанного методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала в Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарёва.

Результаты исследования обсуждались и докладывались автором на международных и всероссийских научных конференциях, что подтверждается

наличием 26 публикаций, в том числе в 6 рецензируемых научных изданиях из перечня ВАК, а также монографии «Стратегическое партнерство национального исследовательского университета: реалии и перспективы». Результаты использованы в отчете о научно-исследовательских работе, реализованной в рамках Федеральной целевой программы «Развитие стратегического партнёрства в системе управления Национальным исследовательским университетом» (№ гос. регистрации 01201350824).

Структура и объем диссертации отражают общий замысел и логику исследования. Диссертация объемом 226 страниц основного текста состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 219 источников, и 6 приложений, содержит 47 таблиц, 38 рисунков, 10 формул.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическую значимость имеют сформулированные понятия «удовлетворенность персонала вуза», «система оценки удовлетворенности персонала вуза», представленные виды и уровни удовлетворенности, разработанные модель системы оценки удовлетворенности персонала, механизм ее функционирования и методическое обеспечение оценки. Практическая значимость исследования заключается в возможности повышения эффективности управления персоналом и вузом в целом на основе внедрения предложенной модели системы оценки удовлетворенности персонала вуза и методических рекомендаций по оценке.

1 Теоретические и методические подходы к проведению оценки удовлетворенности персонала вуза

1.1 Удовлетворенность персонала вуза: содержание, составляющие и специфика оценки

Персонал любой организации, оказывающей услуги или осуществляющей процесс производства, является одной из главных сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании наряду с ее клиентами. В современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание текущих и будущих ожиданий и потребностей работников, а также проведение оценки степени их удовлетворенности работой и другими аспектами, связанными с компанией, являются залогом долгосрочного успеха и процветания организации любой сферы деятельности. Не является исключением и высшее образование.

Высшее образование является одной из сфер деятельности, для которой удовлетворенность персонала имеет первостепенное значение. Основной задачей высших учебных заведений является подготовка высококвалифицированных кадров, умеющих не только на практике применять методы и инструменты, изученные в университете, но и быстро реагировать на изменения окружающей среды. Наибольшее влияние на формирование молодых специалистов оказывает персонал вузов. Именно от того, насколько полно и емко предоставляется материал по соответствующей проблематике, от того, как происходят взаимоотношения между сотрудниками университета и студентами и от того, насколько сам персонал заинтересован в передаче знаний и опыта зависит успешность будущей деятельности выпускников. Интерес к обучению, саморазвитию и получению новых знаний во многом определяется

мастерством и мотивацией работников вузов, что в свою очередь зависит от степени их удовлетворенности работой в университете.

Одной из основных задач современной внутривузовской системы управления является создание привлекательного имиджа вуза и удовлетворение требований всех заинтересованных сторон. В настоящее время существуют различные подходы к пониманию и выделению таких сторон. Согласно одному из подходов, представленному в стандарте ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»³⁸ к заинтересованным сторонам вуза можно отнести: абитуриентов, студентов, родителей, преподавателей и сотрудников, выпускников, работодателей, бизнес-партнеров, другие образовательные учреждения, общество в целом. Одной из основных групп, непосредственно влияющей на деятельность высшего учебного заведения, является персонал.

Г.Минцберг относит университет к такому типу структур, как профессиональная бюрократия. Ключевой частью такой структуры является ее операционное ядро – люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. В университете – это профессорско-преподавательский состав и другие категории сотрудников. Будучи сложной, их «деятельность не поддается контролю со стороны менеджеров и стандартизации со стороны аналитиков»³⁹. Согласно Г.Минцбергу, учитывая высокие издержки труда профессионалов, целесообразно обеспечить им максимально благоприятные условия для деятельности⁴⁰. Поэтому в каждом университете должны быть особо выделены цели в отношении персонала и должна проводиться оценка степени их удовлетворенности работой.

Необходимость такой оценки обусловлена потребностями как руководства вуза, так и сотрудников. Для совершенствования управления вузом руководству требуется достоверная информация об основных аспектах работы

³⁸ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» – М.: Стандартинформ, 2011. – 41 с.

³⁹Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – С. 12.

⁴⁰ Там же.

преподавателей и сотрудников, а сотрудники получают возможность донести до руководства мнение трудового коллектива об условиях своей работы и действиях, которые следует произвести для повышения ее эффективности.

Однако, несмотря на важность и приоритетность проведения оценки удовлетворенности персонала в вузах, несмотря на специфику такой оценки и ее отличия от подобных исследований в организациях других сфер деятельности, теоретические обоснования подобной оценки до настоящего времени отсутствуют. Исследованию удовлетворенности персонала, механизмам ее формирования, подходам к оценке посвящено значительное количество работ, но большинство из них касаются общих вопросов и не затрагивают специфику деятельности конкретной организации или посвящены изучению удовлетворенности персонала промышленных предприятий или организаций других сфер услуг (банковская сфера, гостиничный бизнес и т.д.).

В этой связи для исследования удовлетворенности персонала вузов целесообразно первоначально проанализировать общие тенденции к определению термина «удовлетворенность персонала», выделению содержания данной категории и основных её составляющих, наиболее соответствующих подходам и принципам, используемым российскими и зарубежными вузами.

В настоящее время в теории менеджмента отсутствует единое понимание сущности удовлетворенности персонала. Данный термин рассматривается российскими учеными как отношение сотрудников к организации или работе (В.Н. Мясищев⁴¹), оценка персоналом различных трудовых ситуаций (А.А. Мурутар⁴²), психическое состояние (Н.Д. Левитов⁴³). Особое значение при определении данного термина имеют факторы, находящиеся в основе удовлетворенности персонала. Для практических целей удовлетворенность работой чаще всего выявляется посредством субъективных оценок, даваемых работниками различным сторонам труда. В связи с этим, наибольшее

⁴¹Мясищев В.Н. Психология отношений, избранные психологические труды / Под ред. А.А. Бодалева, Воронеж, 2004 – 356 с.

⁴²Мурутар А.А. Опыт комплексного исследования удовлетворения деятельностью в трудовых коллективах: Автореф. канд. дис. Л., 1977.

⁴³Левитов Н.Д. Психология труда / Н.Д. Левитов – М., 1963 – 340 с.

распространение в различных исследованиях получили термины «удовлетворенность трудом» и «удовлетворенность работой».

Концепция удовлетворенности работой была разработана в рамках индустриальной социологии и психологии⁴⁴, а также при исследовании организационного поведения⁴⁵. И только позднее она привлекла внимание экономистов и получила развитие в трудах основоположников экономических исследований удовлетворенности работой⁴⁶.

Первоначально внимание к удовлетворенности персонала трудом связывалось с исследованием уровня мотивации работника, его установок по отношению к исполняемой деятельности. Согласно исследованиям в области психологии удовлетворенность трудом – эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется⁴⁷.

Наиболее полный анализ исследований в этой области, используемый позднее в теории менеджмента, был дан американским психологом Э. Локком в середине 1970-х годов. К основным выводам, раскрывающим содержание его подхода, относятся следующие утверждения:

– удовлетворенность трудом индивида тесно связана с его восприятием жизни в целом, семьи и себя как личности, прямо или косвенно коррелирует с его здоровьем (физическим и психологическим). Негативное отношение к работе может быть причиной излишней мобильности на рынке труда.

– удовлетворенность трудом зависит от того, насколько совместимы для человека ценности конкретного труда и потребности в нем. Среди наиболее

⁴⁴Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

⁴⁵Алиев В. Г. Организационное поведение / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – М.: Экономика, 2004. – 310 с.

⁴⁶Атагунов В. И. Анализ понятия «удовлетворенность трудом» в отечественной и зарубежной науке / В. И. Атагунов [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://hrconsulting.ru/eto-interesno/analiz-ponyatiya-udovletvorennost-trudom-v-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-nauke/>– Загл. с экр.

⁴⁷Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

важных ценностей отмечаются следующие: интерес к работе, «прозрачное» вознаграждение за труд, благоприятные производственные условия и т.п.⁴⁸

Э. Локком было дано наиболее известное и распространенное определение рассматриваемого термина. По его мнению, удовлетворенность персонала – приятное или положительное эмоциональное состояние, являющееся результатом оценки работы или трудовой квалификации⁴⁹.

Таким образом, первоначальный подход ученых к пониманию категории удовлетворенность трудом отличается тем, что механизм формирования удовлетворенности они объясняют субъективным восприятием тех или иных сторон труда. Большое влияние психологии на современное понимание удовлетворенности работой объясняет тот факт, что чаще всего оценка удовлетворенности персонала в организации предполагает проведение анкетирования или интервьюирования, то есть происходит учет субъективного восприятия персоналом своей работы и предоставляемых условий.

В соответствии с терминами социологии труда, удовлетворенность является эмпирическим показателем отношения к труду. Удовлетворенность персонала определяется как состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов⁵⁰. Это оценочное отношение человека или группы людей к собственной трудовой деятельности, различным ее аспектам, важнейший показатель адаптации работника на данном предприятии, в данной трудовой организации. В социологии труда различают общую и частичную удовлетворенность трудом, где первая характеризует удовлетворенность в целом, а вторая – различные её аспекты и элементы производственной ситуации⁵¹.

⁴⁸ Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – P. 75.

⁴⁹ Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – P. 75.

⁵⁰ Адамчук В. В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина – М.: Юнити, 1998. – 407 с.

⁵¹ Там же.

Практически все факторы, влияющие на удовлетворенность работой, по мнению социологов, считаются управляемыми и поэтому существуют различные социальные технологии, позволяющие регулировать удовлетворенность трудом. Отношение к труду и удовлетворенность трудом являются как раз теми характеристиками, которые позволяют определять уровень и степень адаптации работника к условиям труда. В настоящее время социологические концепции и подходы продолжают использоваться при проведении оценки удовлетворенности персонала.

Экономисты заинтересовались вопросами субъективных трудовых показателей в конце 1970-х годов XX в. Ими была не просто развита концепция удовлетворенности работой, созданная в рамках других научных дисциплин, но и применен экономический инструментарий для ее анализа, который традиционно базируется на оценках функции полезности индивидов. Согласно исследованиям американского экономиста Р. Фримана, ответ на вопрос о том, что люди чувствуют по отношению к своей работе, дает полезную информацию об экономической жизни людей, которая не должна быть игнорирована⁵².

Исследования в области организационного поведения и экономические исследования удовлетворенности трудом, проведенные в 70-80-е гг. XX в. смогли доказать, что переменная удовлетворенности персонала является хорошим индикатором объективных и субъективных характеристик работы и может использоваться для составления надежных прогнозов при работе с персоналом. Удовлетворенность трудом в исследованиях А.Кларка, А.Освальда, Б.Фрея и А.Статзера стала рассматриваться как одна из составляющих «счастья» человека⁵³.

Направления исследований удовлетворенности трудом в менеджменте в настоящее время могут быть сгруппированы в три категории: причины и

⁵² Freeman R.B. Job Satisfaction as an Economic Variable // American Economic Review, 1978, – № 68. – P. 135.

⁵³ Clark A.E., Oswald A.J. Satisfaction and Comparison Income // Journal of Public Economics, 1996, – Vol. 61. – P. 361.

ограничители удовлетворенности, последствия удовлетворенности, исследование уровней удовлетворенности⁵⁴.

Причины и ограничители, связанные с удовлетворенностью персонала, изучаемые исследователями в настоящее время, включают качество труда, самоуправление, напряженность труда, гибкость трудового графика, а также личностные переменные: реалистичность ожиданий, чувство собственного достоинства, важность ценностных ориентаций. Исследования в части последствий удовлетворенности трудом сосредоточились на рассмотрении некоторых традиционно предполагаемых формах трудового поведения, таких как текучесть, абсентеизм и результаты выполнения работы⁵⁵. Одним из наиболее распространенных направлений исследований в области оценки удовлетворенности персонала является также попытка идентифицировать основные факторы, составляющие основу удовлетворенности.

В 1960-1970 гг., определяющее влияние на понимание удовлетворенности персонала оказывали теории ожидания и справедливости. В настоящее время развитие исследований удовлетворенности трудом зависит от прогресса в исследовании трудовой мотивации. Удовлетворенность трудом рассмотрена в рамках основных теорий мотивации, к которым относятся двухфакторная теория Ф. Герцберга⁵⁶, теория человеческих отношений Э. Мэйо⁵⁷, модель мотивации Портера-Лоулера⁵⁸ и др. Именно данные теории чаще всего являются основой при проведении оценки удовлетворенности персонала и в вузе, так как они позволяют выделять различные факторы, влияющие на общий уровень удовлетворенности, и выбирать из них те, которые в наибольшей степени соответствуют специфике деятельности образовательной организации. Одной из наиболее известных теорий удовлетворенности работой является теория Ф. Герцберга. По его мнению, процессы обретения удовлетворенности

⁵⁴Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность /А. Бюссинг [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrllc.ru/Disc/Bussing_Motiv.htm – Загл. с экр.

⁵⁵Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 63.

⁵⁶Hersberg F. One more time: How do you motivate employees? //Harvard Business Review. 1968. Vol. 46.P.53.

⁵⁷Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

⁵⁸ Там же.

индивида трудом и нарастания неудовлетворенности работой – это два различных процесса (рисунок 1.1), на развитие которых влияют совершенно разные факторы. При этом факторы, которые вызвали рост неудовлетворенности работника трудом, при их устранении совсем необязательно приводят к повышению степени удовлетворенности⁵⁹.

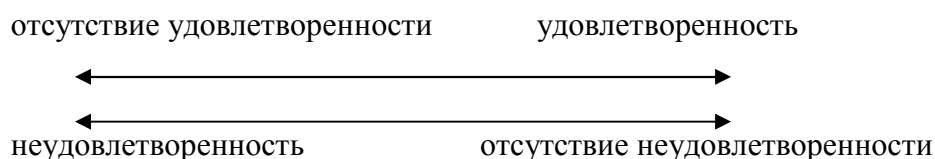


Рисунок 1.1 – Схема теории удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга

На основе разработанной концепции Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все возможное для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности менеджеру следует сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, и уже через них добиваться высоких результатов труда⁶⁰.

Исследованием удовлетворенности трудом в рамках теории профессиональной мотивации занималась К. Замфир, которая предложила систему, позволяющую оценить удовлетворенность персонала в соответствии с содержанием работы по пяти основным показателям, каждый из которых оценивается по 5-балльной шкале⁶¹:

- общие условия работы (удобный график работы; наличие транспорта

⁵⁹Джордж Дж. М. Организационное поведение: основы управления: учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 154.

⁶⁰ Джордж Дж. М. Организационное поведение: основы управления: учебное пособие для вузов / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 154.

⁶¹Замфир К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир – М.: Политиздат, 1983. – С. 98.

- до места работы; социальные льготы; возможности продвижения по работе),
- физические условия труда (безопасность рабочего места и т.д.),
 - содержание труда (необходимая квалификация, уровень сложности работы; соответствие индивидуальным способностям; наличие элементов руководства и ответственности; необходимость решения новых проблем),
 - отношения между людьми в труде (отношения с непосредственными руководителями; отношения с коллективом),
 - организационные рамки труда (уровень организации на предприятии; социально-психологический климат и т.д.)

Известной является модель Р. Карасека, согласно которой удовлетворенность работой зависит от сочетания рабочих требований и возможности управлять процессом. Сторонники данной теории считают, что самая низкая степень удовлетворенности будет в случае, когда работа предъявляет к исполнителю высокие требования, при этом его контроль над процессом незначителен. Однако при проведении исследований для проверки этой теории были получены достаточно спорные результаты⁶².

В исследованиях А. Бюссинга и его рабочей группы развита динамическая концепция удовлетворенности⁶³. В зависимости от изменений в стремлениях персонала и от последующего поведения, могут развиваться шесть форм удовлетворенности или неудовлетворенности (таблица 1.1)

Таблица 1.1 – Формы удовлетворенности согласно динамической концепции⁶⁴

Формы	Основные черты
1	2
Прогрессивная	Человек чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности.
Стабильная	Человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного

⁶²Мостовая И. В. Динамика удовлетворенности работой в ситуации организационных изменений / И. В. Мостовая, Е. Я. Эльяфи // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. Ростов-на-Дону: ЗАО «Центр Универсальной Полиграфии», 2007. – №6 (142). – С. 36.

⁶³Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. HumanRelations, 1999, – № 52(8), P. 1021.

⁶⁴ Там же.

	состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы.
Удовлетворенность трудом в смирении	Человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспособиться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достичь позитивного состояния удовлетворенности.
Конструктивная неудовлетворенность	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справиться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Фиксированная неудовлетворенность	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая уровень стремления на постоянном уровне, он не пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий для решения проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности.
Псевдудовлетворенность трудом	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдудовлетворенностью трудом.

Согласно этой модели, развитие удовлетворенности трудом – трехступенчатый процесс. В зависимости от сочетания между ожиданиями, потребностями и мотивами, с одной стороны, и рабочей ситуацией – с другой, человек формирует некоторую степень удовлетворенности или неудовлетворенности ее/его работой⁶⁵.

Удовлетворенность работой также является одним из элементов в системе сбалансированных показателей, получившей в последнее десятилетие широкую известность и применяемость в международной практике менеджмента. Д. Нортон и Р. Каплан выделяют три общих показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в компании: удовлетворенность работника, сохранение

⁶⁵Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность /А. Бюссинг [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Bussing_Motiv.htm – Загл. с экр.

кадровой базы, эффективность работника, и отмечают, что первый из них формирует все остальные (рисунок 1.2).

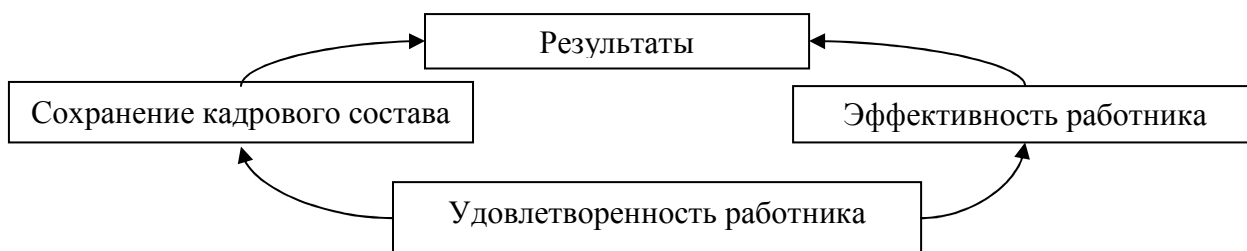


Рисунок 1.2 – Схема составляющей обучения и развития в сбалансированной системе показателей⁶⁶

Удовлетворенность работника по мнению авторов системы сбалансированных показателей выступает предпосылкой повышения производительности, ответственности и качества обслуживания потребителей⁶⁷.

Одним из дискуссионных вопросов в исследованиях удовлетворенности персонала является влияние данной характеристики на результативность выполняемой работы и деятельность организации в целом.

Еще в 1972 году Ч. Грин на основе результатов многочисленных исследований суммировал три различные точки зрения по этому вопросу⁶⁸.

- удовлетворенность работой не влияет на результативность труда;
- результативность работы вызвана удовлетворенностью ею;
- удовлетворенность работой вызывает рост результативности выполняемой работы.

В то же время, по мнению П. Друкера, удовлетворенность персонала не является достаточной мотивацией для эффективного выполнения задач организации. В книге «Практика менеджмента» он отмечает, что человек может быть удовлетворен своей работой потому, что он действительно находит в ней удовлетворение⁶⁹. Сотрудник, по мнению П. Друкера, также может быть удовлетворен своей работой, потому что она позволяет ему поддерживать

⁶⁶Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес», 2003 – С. 92.

⁶⁷Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес», 2003 – С. 92.

⁶⁸Green C. The satisfaction- Performance Controversy // Business Horizons, 1972, – P. 31.

⁶⁹Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.

требуемый уровень жизни. В то же время работник может быть неудовлетворен своей работой потому, что она ему не нравится по своей сути. Однако сотрудник может быть недоволен результатами своего труда потому, что хочет работать лучше, постоянно совершенствовать свою деятельность и работу своей команды. И именно это состояние является ценным, так как оно в действительности выражает гордость за свою работу и ответственность перед организацией⁷⁰. Дискуссии по данному вопросу нашли свое отражение в различных моделях, показывающих взаимосвязь между удовлетворенностью персонала, результативностью деятельности, удовлетворенностью потребителя и финансовыми результатами организации. Д. Хаскетто, У. Ерли и Л. Шлезингер в 1997 году в работе «Цепь «обслуживание-прибыль» одни из первых представили модель, показывающую наличие такой взаимосвязи. На рисунке 1.3 представлена схема эффекта от связи между качеством внутрифирменных процессов, качеством внешнего сервиса и прибылью организации⁷¹. Один из ключевых элементов данной схемы – процесс удовлетворения сотрудников. Повышая удовлетворенность своих работников, организация может рассчитывать в дальнейшем на рост прибыли.

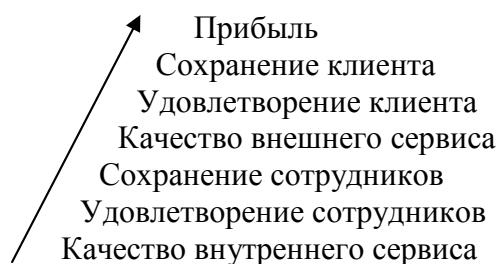


Рисунок 1.3 – Эффект взаимосвязи между внутренними процессами и результативностью деятельности организации⁷²

Данная схема показывает взаимосвязь между удовлетворенностью персонала, повышением эффективности труда отдельно каждого работника, затем группы и улучшением результатов работы организации в целом.

При оценке эффективности труда традиционно различают:

⁷⁰ Там же.

⁷¹ Key finding. Linking employee satisfaction with productivity, performance, and customer satisfaction // corporate leadership council, july 2003. [Электрон.ресурс]. – режим доступа: www.corporateleadershipcouncil.com.

⁷² Там же.

– объективные, предметно-технологические показатели эффективности: производительность (количество продукции, выпущенной в единицу времени), качество (соответствие продукции различным стандартам и требованиям), надежность качественную (способность выполнять требуемые операции в заданный интервал времени), надежность количественную (вероятность выполнения требуемых функций в течение заданного времени и в заданных условиях)⁷³;

– субъективные, психологические, личностные показатели эффективности: вовлеченность разных сторон и уровней психики человека в осуществление деятельности, активизация не только умственных, когнитивных способностей человека, но и отработанность исполнительных операций, действий, а также зрелость мотивационно-волевых компонентов, успех – неуспех в предыдущей деятельности, психологическая цена результата по величине затрат личностных ресурсов, степень напряженности психических функций и процессов, необходимых для достижения нужного результата⁷⁴.

Данная модель получила свое подтверждение благодаря ряду исследований, проводимых зарубежными компаниями. В частности, по результатам исследований, полученных международной торговой сетью Сирс, было выявлено, что повышение степени удовлетворенности сотрудников работой в компании на 5% приводит к повышению уровня удовлетворенности потребителей на 1,3%, а затем к росту доходов на 0,5%. Пенсинвальская компания Джаст Борн испытала 48-ми процентное падение текучести кадров (с 50 до 2%) после введения для персонала всех уровней особой культуры управления, сфокусированной на сотрудниках⁷⁵. Международная корпорация ЭйСиНилсен использует похожую модель и считает, что она позволила обнаружить, что повышение удовлетворенности сотрудников в скором времени

⁷³Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 64.

⁷⁴Галимова Э. Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворенности трудом и эффективности труда персонала / Э. Э. Галимова // Образование и саморазвитие. – 2011. – № 3(25). – С. 178.

⁷⁵ Redefining Employee Satisfaction: Business Performance, Employee Fulfillment, and Leadership Practices // [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.corporateleadershipcouncil.com. – Загл. сэкp.

приводит к улучшению финансовых результатов. Компания продолжает развивать идею дальше, связывая премии руководителей с результатами оценки удовлетворенности сотрудников в своих бизнес-подразделениях⁷⁶. Данные модели и концепции могут быть адаптированы также и к деятельности высших учебных заведений, однако исследования в этой области в настоящее время отсутствуют.

Несмотря на большой объем исследований, проведенных по вопросам удовлетворенности персонала в России (Ф.Н. Ильясов⁷⁷, Ю.К. Иванов, Н.Ф. Наумова⁷⁸, В.Д. Патрушев⁷⁹ и др.), теории удовлетворенности работой, которые указывали бы на ее источники и раскрывали бы механизмы процессов оценки применительно к организациям конкретных сфер деятельности разработаны недостаточно. Первоначально российские исследования, как академические, так и отраслевые, базировались на данных промышленных предприятий и фокусировались преимущественно на оценках удовлетворенности исполнителей.

Исследованием проблемы отношения работников к труду занимались В.А. Ядов⁸⁰, А.Г. Здравомыслов⁸¹, А.И. Пригожин⁸² и др. Однако, они изучали отношение к труду без подробного рассмотрения такой характеристики как удовлетворенность работой. В частности, по мнению А. Г. Здравомыслова удовлетворенность трудом – это относительное насыщение потребностей, связанных с трудовой деятельностью⁸³. А состояние удовлетворенности следует оценивать не безотносительно, а в сопоставлении с определенными общественно значимыми интересами рабочего, обусловленными общественно

⁷⁶ Там же.

⁷⁷Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В.Г. Андреевкова. Ашхабад: Наука, 1988. – 100 с.

⁷⁸Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н. Ф. Наумова // Социальные исследования. М.: Наука, 1999. – Вып. 3. – С. 145 – 160.

⁷⁹Иванов Ю.К., Патрушев В.Д. Влияние условий труда на удовлетворенность трудом работников сельского хозяйства // Социологические исследования. 1976. – №3. – С. 60-70.

⁸⁰Ядов В. А., Киссель А., А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования // Социологические исследования. 1974. – № 1. – С. 78-87

⁸¹Здравомыслов А. Г. Человек и его работы в СССР и после: Учебное пособие для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АспектПресс, 2003. – 414 с.

⁸²Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.; 1995. – 296 с

⁸³Здравомыслов А. Г. Человек и его работы в СССР и после: Учебное пособие для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АспектПресс, 2003. – 414 с.

значимыми потребностями трудовой деятельности. Подход советских исследователей отличает рассмотрение удовлетворенности трудом не как социально-психологической, а как социально-экономической категории⁸⁴.

Исходя из вышеизложенных подходов к пониманию категории «удовлетворенность персонала», можно сделать вывод о том, что она в настоящее время широко изучается в работах психологов, социологов и экономистов. Однако все исследователи акцентируют внимание в основном на факторах, имеющих непосредственное отношение к работе, выполняемой персоналом, т.е. на удовлетворенности персонала трудом или работой в организации.

Расширение понятия «удовлетворенность персонала» и включение в него факторов, непосредственно несвязанных с трудом, происходит в теории и практике менеджмента качества.

Согласно международным стандартам ИСО серии 9000 персонал, оказывающий услуги или включенный в процесс производства, является одной из сторон, заинтересованных в эффективной деятельности компании наряду с ее клиентами. Согласно ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» организации следует определить потребности и ожидания своих работников в признании их деятельности, удовлетворенности работой, а также в их развитии. Такое внимание помогает обеспечивать наиболее полное вовлечение и наиболее сильную мотивацию работников⁸⁵. Вопросы оценки удовлетворенности персонала организации отражает и стандарт ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества». Исследование удовлетворенности/восприятия персонала рассмотрено в стандарте в качестве метода, применяемого для достижения финансового и экономического эффекта и определяется, как «метод получения информации от персонала организации о его

⁸⁴Там же

⁸⁵ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» – М.: Стандартинформ, 2011. – 41 с.

удовлетворенности»⁸⁶. Удовлетворенность персонала обучением, проводимым в организации рассмотрена в рамках стандарта ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению»⁸⁷.

Персонал организации выделен в качестве одной из основных заинтересованных сторон также и в стандартах по социальной ответственности бизнеса. Два пункта стандарта ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» (6.3 Права человека, 6.4 Трудовые практики) касаются вопросов, связанных с персоналом⁸⁸). В стандарте IC CSR-08260008000 «Социальная ответственность организации. Требования» говорится о таких важных аспектах работы для сотрудников, как заработная плата, социальные гарантии, условия труда. Стандарт SA 8000 «Social Accountability – Социальная Отчетность», разработанный на основе рекомендаций Международной организации труда, распространяется на соблюдение прав персонала на труд и на требования по охране труда, однако не затрагивает другие стороны управления персоналом и другие аспекты удовлетворенности персонала. Отдельным характеристикам, влияющим на отношение персонала к своей работе, посвящен международный стандарт по разработке систем управления охраной здоровья и промышленной безопасностью OHSAS 18001 «Системы менеджмента безопасности труда. Требования». Внедрение данной системы позволяет осуществлять пристальный контроль факторов производственного и профессионального рисков, заботиться о безопасности персонала на рабочих местах⁸⁹.

В 2012 году международной организацией по стандартизации ИСО был принят международный стандарт ISO 10018:2012 «Менеджмент качества. Руководящие указания по участию и компетентности персонала» (ISO 10018:2012 “Quality management – Guidelines on people involvement and

⁸⁶ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Менеджмент качества. Руководящие указания по достижению финансового и экономического эффекта» – М.: Стандартиформ, 2009. – 28 с.

⁸⁷ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» – М.: Стандартиформ, 2007. – 29 с.

⁸⁸ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» – М.: Стандартиформ, 2012. – 139 с.

⁸⁹ГОСТ Р 54934-2012 OHSAS «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования» – М.: Стандартиформ, 2012. – 139 с.

competence”), который основан на стратегическом процессном подходе, способствующем вовлеченности и создающим компетентность персонала на всех уровнях организации. Стандарт предполагает наличие двух инструментов оценки эффективности работ по вовлечению персонала, а именно – оценки удовлетворенности персонала и самооценки деятельности организации⁹⁰.

Более подробно термин «удовлетворенность персонала», его содержание и факторы, вызывающие удовлетворенность, в стандартах не раскрываются. Однако удовлетворенность персонала является одним из критериев, включенных в модель Премии Правительства РФ в области качества⁹¹ и гармонизированных с оценочными критериями модели совершенства Европейского фонда менеджмента качества (EFQM)⁹².

В последние годы, преимущественно за рубежом, стали появляться и развиваться теоретические исследования, касающиеся вопросов оценки удовлетворенности персонала в вузе. Среди исследователей, занимающихся данной проблематикой, необходимо отметить Р. Т. Блекбума, Д. В. Эддингтона и Д. М. Клоса⁹³, изучающих влияние стресса на работу сотрудников образовательных организаций и степень их удовлетворенности работой и жизнью, Й. Б. Шульца, А. Г. Блейзека⁹⁴, Су Ми Далгаард-Парк⁹⁵, рассматривающих более подробно различные аспекты удовлетворенности преподавателей. Удовлетворенность персонала образовательных учреждений в исследованиях зарубежных специалистов (Р. Д. Шармы, Р. В. Грифета, И. Матейя, Д. Зайека⁹⁶) рассматривается как фактор, оказывающий критическое

⁹⁰ISO 10018:2012 “Quality management – Guidelines on people involvement and competence”. Published 31.01.2013 by British standard / International organization for Standardization, 2013.

⁹¹Руководство для организаций-участников конкурса «Премии Правительства Российской Федерации в области качества» – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), 2012. – 30 с.

⁹²Салимова Т.А. Управление качеством: учебник / Т. А. Салимова – М.: Омега-Л, 2013, – 364с.

⁹³Ishfaq A, Talat I. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. Journal of Economics and Behavioral Studies. – 2011. – Vol. 3, No. 2, – Pp. 94-100.

⁹⁴Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011).Pp: 77 – 86

⁹⁵Dahlgaard-Park Su Mi. Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. Total Quality Management & Business Excellence Journal, 2012. – Vol. 23, – No. 2, – Pp. 125 – 140.

⁹⁶Sharma R.D. Job satisfaction of university teachers: an empirical study JeevanJyoti Journal of Services Research, 2011. – Vol. 9, No. 2 – Pp. 51-80

влияние на текучесть кадров, приверженность персонала и общую эффективность и результаты работы всего университета.

Первоначально исследования предполагали развитие и адаптацию существующих теорий удовлетворенности, однако в настоящее время интерес к данной тематике возрастает, и появляются новые исследования как теоретического, так и практического характера. Теоретические исследования направлены на выявление основных факторов, находящихся в основе или влияющих на удовлетворенность персонала высших учебных заведений. В частности, П. С. Уайтфорд выделяет такие факторы, как взаимоотношения с коллегами, рабочие условия, а также престижность учебного заведения⁹⁷. Исследование Ф. Люфанса позволяет назвать основными показателями удовлетворенности – оплату труда, вид осуществляемой деятельности и продвижение⁹⁸. Практические исследования зарубежных ученых, в свою очередь, основываются на оценке уровня удовлетворенности конкретных университетов и разработке практических рекомендаций по ее повышению. Однако в подобных исследованиях довольно часто апробируются новые методики изучения удовлетворенности. Например, при проведении сравнительного анализа уровня удовлетворенности преподавателей частных и государственных университетов Китая исследователями была использована методика, предполагающая наличие 6 основных факторов удовлетворенности – уважения, миссии и видения университета, системы менеджмента, обратной связи с персоналом, оплаты труда, льгот и условий труда⁹⁹.

Изучением удовлетворенности преподавателя своей профессией занимались А.А. Реан¹⁰⁰, О.Л. Осадчук¹⁰¹, М.Ю. Кондратьев¹⁰², Е.Н.

⁹⁷ Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011).Pp: 77 – 86

⁹⁸ Ishfaq A, Talat I. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. Journal of Economics and Behavioral Studies. – 2011. – Vol. 3, No. 2, – Pp. 94-100.

⁹⁹ Там же.

¹⁰⁰ Реан А. А. Практическая психодиагностика личности / А. А. Реан. – СПб., 2001. – 224 с

¹⁰¹ Осадчук О. Л. Развитие профессиональной надежности педагога в процессе подготовки в логике компетентностного подхода / О. Л. Осадчук – Омск: Полиграфический центр КАН, 2010. – 235 с.

¹⁰² Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

Казанцева¹⁰³, особое внимание уделившие взаимосвязи удовлетворенности трудом с компонентами стрессоустойчивости преподавателей, а также применению психодиагностических методик оценки. Вопросы управления персоналом высших учебных заведений на уровне отдельных факультетов и кафедр, формирования и развития управленческого персонала в вузах подробно исследованы С.Д. Резником¹⁰⁴. Исследованиями, касающимися мотивов преподавателей вуза к эффективной деятельности занимались такие ученые, как В.В. Глухов, М.В. Ниязова¹⁰⁵, Г.Б. Скок¹⁰⁶, Л.И. Соколова¹⁰⁷ и др. Вместе с тем, проблемы удовлетворенности не только преподавателей, но и других сотрудников до настоящего времени учеными недостаточно изучены.

Оценка удовлетворенности сотрудников по различным аспектам работы в российских вузах чаще всего проводится в рамках функционирования системы менеджмента качества, так как это является требованием стандарта ГОСТ ISO 9001-2011 «Система менеджмента качества. Требования», на основе которого система выстроена и функционирует. Сотрудники рассматриваются как внутренние потребители, которые должны быть удовлетворены работой¹⁰⁸.

Существующие подходы к определению удовлетворенности персонала систематизированы на рисунке 1.4:

¹⁰³Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 63-68.

¹⁰⁴Резник С. Д. Преподаватель вуза: организация и технология деятельности: учебное пособие по дисциплине специальности «Менеджмент организации» / Под общ.ред. С. Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГУАС, 2008. – 349 с.

¹⁰⁵Ниязова М. В. Подходы к социальной ответственности вуза // Планирование инновационного развития экономических систем: Труды конф. / Под ред. В. В. Глухова, А. В. Бабкина. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – С. 677 – 682.

¹⁰⁶Скок Г. Б. Некоторые нормы качества деятельности преподавателя / Г. Б. Скок // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3(26). – С. 84 – 90.

¹⁰⁷Соколова Л. И. Результаты оценки удовлетворенности преподавателей и их вовлеченности в процессы системы менеджмента качества образовательной деятельности / Л. И. Соколова, С. В. Пономарёв // Труды ТГТУ : сб. науч. ст. молодых учёных и студентов. / – Тамбов, Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 2008. – Вып. 21. – С. 158 – 162.

¹⁰⁸ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». – Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2013. – 36 с.



Рисунок 1.4 – Основные подходы к пониманию сущности категории удовлетворенности персонала

Раскроем содержание каждого из существующих подходов в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные подходы к определению удовлетворенности персонала

Автор или источник	Определение удовлетворенности персонала
1. удовлетворенность как состояние, эмоции или чувство	
Э. Локк ¹⁰⁹	приятное или положительное эмоциональное состояние, являющееся результатом оценки работы или трудовой квалификации
С. Дж. Хисонг ¹¹⁰	чувства людей по отношению к работе в целом и к различным ее аспектам – степень, в которой они любят свою работу.
О. П. Чекмарев ¹¹¹	чувство радости, испытываемое от приведения к соответствию действительности с внутренней системой интересов человека (ценностей и потребностей), а также от поддержания такого соответствия
Н. А. Иванова ¹¹²	состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих требований.
Р. Х. Шакуров ¹¹³	эмоциональное состояние, выражающееся в двух основных формах: ситуационных переживаний и более устойчивых состояний – настроений.

¹⁰⁹ Locke, E.A., Latham, G.P. A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 1990.

¹¹⁰ Hysong S.J. Industrial Organizational Psychology.2002.[Электрон.ресурс]. – Режимдоступа: www.owl.net.rice.edu/~psyc231– Загл. Сэкп

¹¹¹ Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. ВГ. Андрееенкова. Ашхабад: Наука, 1988. – С. 9-11

¹¹² Там же.

¹¹³ Там же.

2. удовлетворенность как отношение или степень	
В. Х. Врум ¹¹⁴	отношение работников к рабочим ролям, выполняемым в данный момент времени
А. Г. Здравомыслов ¹¹⁵	относительное насыщение потребностей, связанных с трудовой деятельностью
Социологический словарь ¹¹⁶	целостное, положительное эмоционально окрашенное отношение работника к трудовой деятельности и ее результатам
Социальная психология ¹¹⁷	эмоционально-оценочное отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям ее протекания.
Дж. П. Кэрри, Д. С. Уейкфилд, Дж. И. Прайс и С. В. Мюллер ¹¹⁸	степень, с которой сотрудники выражают положительное отношение к своей работе

Продолжение таблицы 1.2

3. удовлетворенность как оценка или сравнение	
Н. Ф. Наумова ¹¹⁹	оценка работником своей работы, своего положения в организации и в системе общественного разделения труда
С. Дж. Кренни, П. С. Смит, Е. Ф. Стоун ¹²⁰	аффективная реакция на работу, основанная на сравнении полученного результата с ожидаемым
А. А. Муруттар и П. А. Вихалемм ¹²¹	категория, характеризующая в первую очередь не состояние организма и личности после удовлетворения потребностей, а высокую оценку предлагаемых ситуаций.
К. Г. Крупнов и Г. Столяр ¹²²	комплексная оценка трудовой ситуации, отражающая весь спектр влияний, испытываемых личностью в производственных условиях
Социологический словарь Д. Дэвид, Джери Дж ¹²³	соответствие между тем, что работники ждут от труда, и их фактическим опытом.
4. удовлетворенность отдельными факторами работы	
В. Н. Мясичев ¹²⁴	удовлетворенность в основном психологическим климатом
Д. Стаф ¹²⁵	степень, с которой сотрудники довольны вознаграждением, получаемым по результатам работы

¹¹⁴Brayfield A. H., Crockett W. H. Employee attitudes and employee performance // Psychol. Bull. 1955. – Vol. 52. – Pp. 396 – 424.

¹¹⁵Здравомыслов А. Г. Отношение к труду и ценностные ориентации личности / А. Г. Здравомыслов, В.А. Ядов // Социология в СССР. - М.: Мысль, 1966. – Т. 2. – С. 189-208.

¹¹⁶Дэвид Д. Большой толковый социологический словарь, 2001 г. / Д. Дэ-вид, Дж. Джери [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/antropologija> – Загл. с экр.

¹¹⁷Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

¹¹⁸ Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – P. 92

¹¹⁹Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н. Ф. Наумова // Социальные исследования. М.: Наука, 1999. – Вып. 3. – С. 145 – 160.

¹²⁰Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом / Е. Б. Моргунов — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с

¹²¹Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В. Г. Андрееенкова. Ашхабад: Наука, 1988. – С. 9

¹²² Там же.

¹²³Дэвид Д. Большой толковый социологический словарь, 2001 г. / Д. Дэ-вид, Дж. Джери [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/antropologija> – Загл. с экр.

¹²⁴Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В. Г. Андрееенкова. Ашхабад: Наука, 1988. – С. 10

¹²⁵ Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – 92 p.

Н. Н. Обозов ¹²⁶	интегративный показатель благополучия или неблагополучия «положения личности в группе»,
А. Гастев ¹²⁷	удовлетворенность функциональным содержанием труда
В.А. Ядов, А.А. Кисель ¹²⁸	удовлетворенность местом работы или степень адаптации работника к производственной ситуации

Исходя из рассмотренных определений можно сделать вывод, что удовлетворенность персонала является многогранной характеристикой. С одной стороны, это понятие выражает отношение (оценку, социальную установку) индивида к своему труду через «взвешивание» для себя преимуществ его одних элементов и недостатков других. С другой стороны, эта характеристика свидетельствует о степени соответствия притязаний человека и реальных условий его труда и показывает состояние работника (психологическое или эмоциональное) в конкретный период времени. Различия в определениях обусловлены наличием нескольких подходов к пониманию удовлетворенности работой или трудом, которые зародились в различных направлениях менеджмента, управления персоналом, экономики, а также психологии и социологии.

Обобщая подходы к определению удовлетворенности персонала, целесообразно уточнить и рассматривать следующую его трактовку. Удовлетворенность персонала вуза – системная, динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения персонала к вузу в целом и своей работе, определяемая на основе соотнесения сотрудниками предлагаемых организацией возможностей и условий деятельности и собственных притязаний и потребностей.

Динамичность данной категории определяет тот факт, что удовлетворенность персонала нельзя измерить определенными количественными показателями и зафиксировать. Во-первых, категорию «удовлетворённость персонала» довольно часто рассматривают применительно

¹²⁶Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В. Г. Андреевкова. Ашхабад: Наука, 1988. – С. 10

¹²⁷ Там же.

¹²⁸Ядов В. А., Киссель А., А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования //Социологические исследования. 1974. – № 1. – С. 78-87

и к одному сотруднику или к персоналу всей организации. На наш взгляд, целесообразно рассматривать следующие виды удовлетворенности:

– индивидуальная – удовлетворенность отдельного сотрудника в организации,

– групповая – совокупная удовлетворённость отдельных лиц, работающих в рамках единого временного или постоянного коллектива. Применительно к вузу, это удовлетворенность персонала кафедры, отдела, факультета или института, или временных проектных групп,

– удовлетворенность персонала организации – характеристика, отражающая общий уровень удовлетворенности всех сотрудников организации. Является характеристикой, объединяющей индивидуальную и групповую удовлетворенность.

В зависимости от сочетания между ожиданиями, потребностями и мотивами сотрудников вуза, с одной стороны, и его работой в определенных условиях труда и при наличии различных факторов, предлагаемых ему вузом, – с другой, каждый сотрудник формирует определенную степень удовлетворенности или неудовлетворенности. С этой точки зрения можно выделить также несколько уровней удовлетворенности персонала (рисунок 1.5):

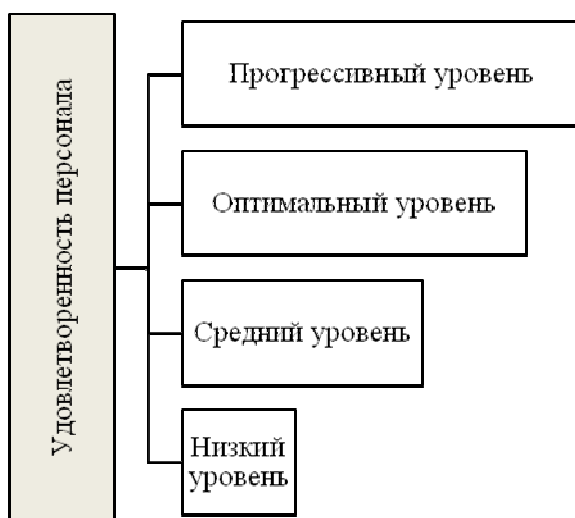


Рисунок 1.5 – Уровни удовлетворенности персонала

Низкий уровень может быть вызван разными причинами:

– условия деятельности и другие факторы, влияющие на общий уровень удовлетворенности, не соответствуют ожиданиям или обещанием со стороны работодателя,

– сама работа или поведение и состояние человека в организации не соответствует его ожиданиям по причинам, никак не зависящим от самого вуза. На подобную ситуацию может повлиять психологическое и эмоциональное состояние человека, данные субъективные факторы достаточно сложно выявить, идентифицировать и изменить.

Данный уровень удовлетворенности может отрицательно сказываться на самой работе или отношении персонала к вузу.

При среднем уровне удовлетворенности персонал удовлетворен отдельными аспектами работы или деятельности вуза, то есть его ожидания, потребности и мотивы совпадают с реальностью и удовлетворяются лишь частично. Данный уровень позволяет сотруднику стабильно выполнять свои задачи и поддерживать средний уровень работоспособности.

Оптимальное состояние удовлетворенности персонала – это наиболее полное и гармоничное соответствие ожиданий и потребностей персонала и реально предоставляемых ему условий труда и других факторов, предлагаемых для осуществления различных видов деятельности. Данный уровень означает, что сотрудник доволен основными сторонами (условиями) своей деятельности и прежде всего теми, которые для него наиболее важны.

В свою очередь достижение прогрессивного уровня удовлетворенности позволяет говорить о включении в действие законов и моделей, увязывающих удовлетворенность персонала с результатами работы организации. При наличии такого уровня удовлетворенности сотрудник максимально полно удовлетворяет собственные потребности, а условия труда и другие факторы, предлагаемые вузом для выполнения различных видов деятельности, превосходят ожидания и потребности. Удовлетворенность персонала, достигнутая на данном уровне, приводит к большему вовлечению персонала в

работу и деятельность вуза и улучшению отдельных показателей работы вуза в целом и удовлетворения других заинтересованных сторон.

Все рассмотренные выше уровни относятся к удовлетворенности отдельного сотрудника. Индивидуальная удовлетворенность является показателем, реально отражающим удовлетворенность работника. Однако при наличии общих тенденций в организации данная шкала может быть использована при проведении оценки удовлетворенности персонала в целом. Измерение и изучение удовлетворенности каждого сотрудника нецелесообразно в рамках всей организации и не дает полной картины, так как сильно зависит от личных восприятий и индивидуальных особенностей каждого человека. Выявить общие тенденции и получить важные результаты, полезные при принятии дальнейших решений, возможно на основании анализа удовлетворенности персонала организации в целом.

Таким образом, в настоящее время накоплен достаточный материал относительно термина «удовлетворенность работой» и его отдельных характеристик. Российскими и зарубежными учеными проанализированы факторы, виды и отдельные показатели удовлетворенности персонала организация различных сфер деятельности. Изложенные и изученные в рамках данного параграфа подходы к удовлетворенности персонала могут быть использованы и в деятельности высших учебных заведений, при осуществлении необходимой адаптации к специфике вуза.

1.2 Теоретические аспекты формирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Проведение оценки удовлетворенности персонала будет полезным для любой организации, в том числе образовательной, в случае принятия по его итогам управленческих решений, связанных с управлением персоналом или совершенствованием отдельных аспектов деятельности организации. Оценка удовлетворенности персонала является процессом определения степени

удовлетворённости персонала вуза на основе выбранных методик и в соответствии с разработанным планом действий. В соответствии с определением удовлетворенности, предложенным в параграфе 1.1, в рамках подобной оценки происходит обобщение информации, полученной путем соотнесения работниками реально предоставляемых им условий труда и других факторов с собственными притязаниями и потребностями.

Систему оценки удовлетворенности персонала можно определить как совокупность элементов оценки (субъекта и объекта), связей между ними, а также процессов, обеспечивающих получение информации, касающейся уровня удовлетворённости персонала, и принятие на ее основе оптимальных управленческих решений. Графически система оценки удовлетворенности персонала вуза в общем виде представлена на рисунке 1.6.

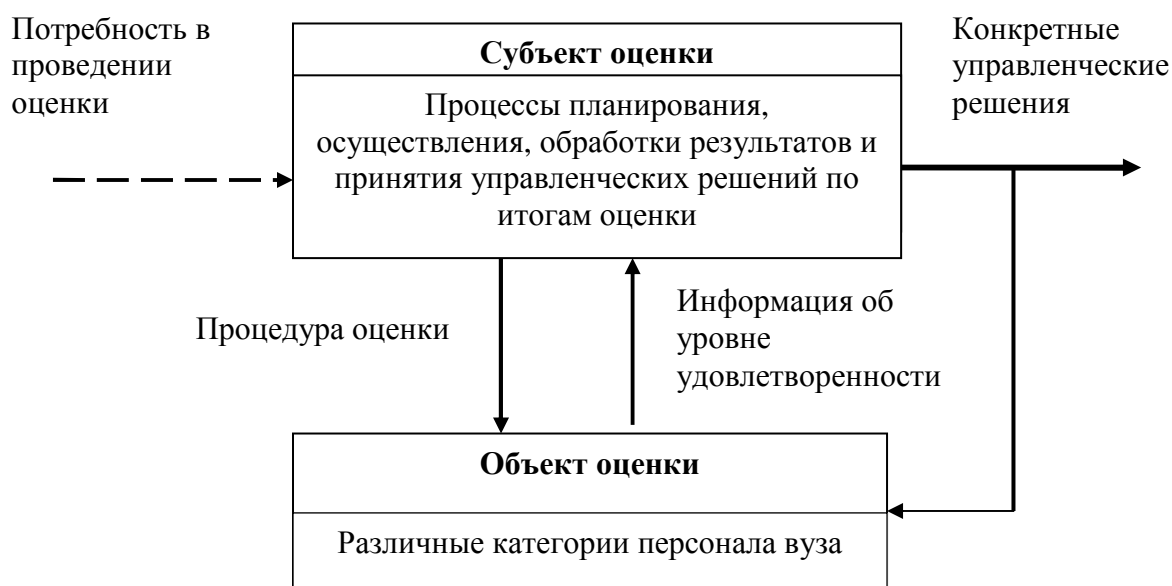


Рисунок 1.6 – Система оценки удовлетворенности персонала вуза

Система оценки удовлетворенности персонала в вузе предполагает: четкое определение субъекта оценки, объекта оценки, которым являются различные категории персонала вуза, а также осуществление оценки в соответствии с целями вуза в отношении персонала, зафиксированными в официальных документах вуза и на основании разработанной документации, сопровождающей процесс оценки.

Субъект оценки предполагает совместную деятельность подразделений и специалистов университета, осуществляющих процесс оценки удовлетворённости персонала. Основную функцию по непосредственному проведению оценки выполняют специалисты, команды, конкретные подразделения вуза или сторонние компании. Функцию планирования, в рамках которой происходит определение основных параметров проводимого исследования, а также функцию контроля за ходом его реализации и принятие конкретных управленческих решений по итогам оценки выполняет руководство вуза. Дополнительную информацию, касающуюся уровня удовлетворенности персонала, численности и показателей, характеризующих работу сотрудников вуза, необходимые для проведения оценки документацию и ресурсы предоставляют ряд обеспечивающих подразделений вуза.

Графическое изображение такой системы позволяет понять, что основными результатами, полученными в ходе исследований удовлетворенности персонала, являются конкретные управленческие решения, принятые по итогам исследования руководством вуза в отношении персонала или других аспектов работы вуза в целом или отдельных его подразделений.

Основополагающим элементом рассматриваемой нами системы является процесс оценки удовлетворенности персонала вуза, осуществляемый при взаимодействии различных подразделений вуза. В общем виде данный процесс схож с процессом оценки удовлетворенности в других организациях, но и имеет свою специфику. Данный процесс может быть представлен как последовательная реализация ряда взаимосвязанных этапов (рисунок 1.7).

Процесс оценки удовлетворённости персонала представлен с помощью цикл У.Э. Деминга PDCA, то есть представлен в виде циклической последовательности четырех этапов: Plan (планирование), Do (выполнение), Check (проверка), Act (исправления, действия). Цикл PDCA символизирует принцип повторения в решении проблемы – достижение улучшения шаг за шагом, и повторение цикла усовершенствования много раз. Указанный цикл для процессов деятельности обращается в этапы: Plan – планирование

необходимой последовательности действий процесса, Do – выполнение процесса по намеченному плану, Check – контроль достижения целей и результатов деятельности, Act – улучшение деятельности¹²⁹.

Этапом, предворяющим осуществление процесса оценки удовлетворённости персонала, является принятие решения о проведении оценки удовлетворенности персонала подсистемой планирования и контроля. Оценка удовлетворенности персонала вуза может проводиться как систематически, так и единовременно. В первом случае этапы, сроки и механизм проведения оценки закреплены в документах вуза и утверждается в рамках плана работы отдела или сотрудника, ответственного за ее проведение. Во втором случае решение о проведении оценки принимается по определенным причинам, влияющим в дальнейшем на цели оценки.



Рисунок 1.7 – Общая схема процесса оценки удовлетворенности персонала

Условиями, обуславливающими необходимость проведение оценки удовлетворенности персонала вуза, могут быть:

- проведение самооценки деятельности вуза по модели, предполагающей наличие критерия «удовлетворенность персонала» или участие вуза в различных конкурсах в области качества,

- введение в вузе системы мониторинга удовлетворенности заинтересованных сторон, одной из которых является профессорско-преподавательский состав или все категории персонала,

- повышение текучести персонала, снижение показателей результативности работы,

- проведение других социологических исследований, в рамках которых необходимо изучить мнение персонала относительно работы в вузе и деятельности вуза в целом,

- необходимость получения достоверной информации относительно изменений, произошедших в вузе, в том числе после проведения последней оценки удовлетворенности персонала.

Причина, вызвавшая необходимость проведения оценки, определяет его содержание. Как видно из рисунка 1.7 процесс оценки удовлетворенности персонала начинается с его планирования, в рамках которого осуществляется постановка цели оценки, определение формы проведения оценки и создание рабочей группы, выбор метода сбора информации и методики анализа.

Целями оценки удовлетворенности персонала в любой организации, в том числе и в образовательной, могут быть:

- оценка общего уровня удовлетворенности сотрудников работой;
- мониторинг «настроения» сотрудников, их недовольства какими-либо факторами или условиями работы;
- выявление причин неудовлетворенности работой;
- предварительное определение актуальности системы мотивации или эффективности ее мероприятий;

– получение результатов, необходимых для проведения другого исследования или участия вуза в различных конкурсах в области качества;

– получение результатов, необходимых в дальнейшем при совершенствовании системы управления персоналом.

Цели оценки удовлетворенности персонала должны соответствовать общим целям вуза, установленным в отношении персонала в стратегии вуза или Политике в области качества. Для того чтобы результаты оценки были показательными, нужно установить, как они будут представлены: в целом по вузу, по факультетам и институтам, кафедрам или отдельным категориям сотрудников.

От выбранной на данном этапе цели оценки зависит форма проведения оценки. Оценка удовлетворенности персонала может проводиться вузом самостоятельно или с помощью сторонних организаций, предлагающих подобные услуги. Выбор способа проведения оценки осуществляется вузом исходя из целей исследования, ожидаемого результата, наличия финансовых средств, наличия собственных квалифицированных специалистов.

Проведение оценки внутренними специалистами дешевле по стоимости, кроме того, хорошее знание организационной культуры и взаимоотношений между сотрудниками позволяет провести эффективное исследование. Однако при этом существует риск искажения данных, в связи с заинтересованностью лиц, проводящих исследование в результатах, а также их знакомством с респондентами. Такое исследование также не всегда выстраивается методологически правильно. Кроме того, специалисты, работающие в конкретном вузе и проводящие оценку удовлетворенности персонала не систематически, а в качестве разовых мероприятий, не занимаются теоретическим обоснованием и формулировкой исходных гипотез, поэтому не могут сделать корректный статистический анализ данных, проработать процедуру сбора информации и т.п. В результате многие важные проблемы могут оказаться не выявленными, и вуз не получит точных результатов исследования.

Поэтому в последние годы многие зарубежные вузы по примеру организаций и компаний других сфер деятельности обращаются при проведении исследований к сторонним компаниям. К положительным сторонам привлечения внешних компаний к проведению оценки удовлетворенности персонала относятся:

- возможность проведения независимого исследования, так как сторонняя компания не заинтересована в его результатах,

- повышение анонимности и конфиденциальности результатов исследования, так как обработка анкет и анализ результатов осуществляется лицами, незнакомыми с сотрудниками вуза,

- повышение точности оценки, так как внешняя компания обладает опытом в проведении исследований и использовании инструментов и методов, в том числе с помощью различных программных продуктов,

- возможность проведения сравнительного анализа, так как внешние компании обладают данными, позволяющими сравнить полученные результаты с результатами других университетов или компаний других сфер деятельности.

При проведении оценки удовлетворенности персонала российские вузы могут воспользоваться услугами филиалов зарубежных консалтинговых агентств; крупных национальных консалтинговых агентств, занимающихся широким кругом вопросов; независимых центров, центров корпоративного обучения, а также услугами исследовательских компаний, занимающихся только вопросами управления персоналом, в том числе оценкой удовлетворенности персонала. Данные компании используют современные технологии оценки удовлетворенности персонала, заполнение анкет, их обработка и анализ результатов осуществляется в автоматическом режиме.

Однако стоит отметить, что проведение исследования с привлечением внешней компании потребует определенных финансовых затрат, превышающих объем средств на проведение обследования силами самого вуза.

В случае принятия решения о проведении оценки самостоятельно она может проводиться специалистами службы качества, специалистами кадровой

службы или специально созданной рабочей группой.

Выбор лиц, ответственных за проведение оценки удовлетворенности, осуществляется исходя из ее основных целей и причин, заставивших вуз проводить подобное исследование. Наиболее эффективным способом является проведение оценки специалистами различных подразделений, отвечающих в процессе оценке за ее различные этапы. Например, составление выборки и обработка результатов может осуществляться социологами, непосредственный сбор информации – сотрудниками кадровой службы или менеджерами по качеству в случае наличия в вузе системы менеджмента качества.

Лица, выбранные или назначенные руководством для проведения оценки удовлетворенности персонала, самостоятельно выбирают методики анализа, принимая во внимание основную цель оценки, собственные возможности и опыт осуществления подобных исследований. Методы проведения оценки удовлетворенности персонала и методы сбора информации более подробно будут рассмотрены в параграфе 1.3.

Наряду с выбором конкретных методик на данном этапе осуществляется выбор формата проведения оценки:

- анкеты могут быть разосланы персоналу по электронной почте,
- респонденты могут заполнять анкеты или специальные бланки, переданные им на бумажных носителях,
- опрос может проводиться на специально созданном для данных целей сайте,
- опрос может проводиться специалистами в устной форме с помощью различных методов.

Вторым этапом проведения оценки удовлетворенности персонала является этап осуществления оценки, предполагающий оповещение персонала о проведении оценки и сбор информации с помощью выбранных методов оценки.

Сотрудников организации заранее предупреждают о проведении оценки удовлетворенности. Если оценка проводится в вузе впервые, то работникам рассказывают, для чего такая оценка необходима, какие мероприятия будут

проведены по ее результатам, четко объясняется порядок заполнения опросного листа, а по завершении оценки лица, ответственные за её проведение, благодарят сотрудников за участие в опросе и сообщают, когда и где они смогут ознакомиться с результатами.

Информация о проведении оценки наряду с инструкцией по заполнению анкет может быть:

- размещена на официальном сайте университета,
- отправлена на официальные адреса электронной почты сотрудников,
- размещена на информационных стендах,
- сообщена на официальных собраниях и заседаниях,
- передана лично каждому респонденту в момент передачи анкеты.

Во многих зарубежных вузах оценка удовлетворенности персонала начинается официальным обращением руководства вуза, как правило, размещенным на официальном сайте. Российская практика проведения оценки предполагает адресное доведение информации до каждого респондента.

Процесс непосредственного сбора информации зависит от выбранного способа проведения оценки и может предполагать:

- сбор анкет, разосланных персоналу в бумажной или электронной формах,
- проведение интервью, конференций, «мозговых штурмов», сбор фокус-групп,
- поддержку сайта, созданного для сбора информации в рамках исследования и фиксирования поступающей информации,
- получение информации, косвенно или напрямую характеризующей удовлетворенность персонала, от сотрудников кадровых служб и из представленной ими документации.

Независимо от выбранных способов время проведения оценки регламентируется и в большинстве распространённых методик не превышает 2-3 недели. На данном этапе возрастает роль обеспечивающей подсистемы, так как именно здесь важна дополнительная информация относительно работы

персонала, а также дополнительные информационные, материальные и человеческие ресурсы, необходимые для распространения и сбора анкет.

Следующим этапом процесса оценки удовлетворенности персонала является процесс анализа результатов. На данном этапе осуществляется обработка и анализ результатов, а также их оформление и представление подсистеме планирования и контроля.

Обработка полученных данных осуществляется в ходе исследования в соответствии с его целями и выбранной методикой оценки. Полученные результаты обрабатываются математико-статистическими программными продуктами (MS Excel, Access, SPSS и т.д.).

При помощи статистических методов анализа проводится:

- анализ результатов оценки удовлетворенности персонала на репрезентативность, то есть на раскрытие всех черт анализируемого объекта,
- выявление факторов, которые статистически значимо влияют на уровень удовлетворенности персонала, а также определение насколько сильно влияет определенный фактор (или их совокупность) на уровни удовлетворенности,
- расчет матрицы корреляций, показывающей существование зависимости между различными блоками и позволяющей определить, от чего существенно зависит удовлетворенность персонала,
- выявление скрытых взаимосвязей между ответами на вопросы при помощи кластерного анализа, а также возможные закономерности при ответе на вопросы,
- анализ ответов на открытые вопросы. Для анализа ответов на открытые вопросы может быть использована технология Text Mining, которая позволяет выявить необходимую информацию из неструктурированных данных, т.е. обычного текста (мнение человека, его отношение и пр.). Для дальнейшего анализа используется анализ данных, который показывает, какое мнение (нейтральное, положительное или отрицательное) демонстрирует человек при ответе на вопрос. Результат применения данной технологии –

возможность получить более глубокие и точные ответы сотрудников, чем при применении только закрытых вопросов¹³⁰.

При обработке результатов интересны как данные в целом по вузу, так и данные, выделенные по отдельным подразделениям или категориям персонала. Для повышения эффективности проведенного исследования по его завершении необходимо соблюдать несколько правил:

- по итогам должна быть обязательно организована обратная связь;
- временной перерыв между сбором информации и объявлением результатов не должен быть слишком долгим;
- на основании полученных данных необходимо внедрить изменения, предварительно их проанонсировав – они могут быть незначительными, но осуществить их нужно обязательно.

Официальные результаты проведенного исследования могут быть: размещены на сайте вуза, опубликованы в изданиях вуза, оформлены в рамках специальных изданий, предоставлены каждому сотруднику, принявшему участие в опросе, а также обсуждены на официальных собраниях или заседаниях персонала.

Заключительным этапом процесса оценки удовлетворенности персонала является принятие решений по итогам оценки. Наличие данного этапа обусловлено использованием при управлении системой оценки методологии PDCA.

В соответствии с методологией PDCA первый, второй и третий этапы рассматриваемого нами процесса составляют его основу. Формально процесс проведения оценки удовлетворенности персонала завершается обработкой результатов и их представлением руководству вуза или специально собранной для этих целей группе¹³¹. Однако цикл PDCA предполагает наличие этапа Act, который применительно к оценке удовлетворенности персонала предполагает

¹³⁰ Девятко И. Ф. Онлайн исследования и методология социальных наук: новые горизонты, новые (и не столь новые) трудности // Онлайн исследования в России 2.0 / Под ред. А. В. Шашкина, И. Ф. Девятко, С. Г. Давыдова. – М.: РИЦ Северо-Восток, 2010. – С. 17 – 30.

¹³¹ Там же.

использование полученных результатов в дальнейшей деятельности вуза и принятие управленческих решений, которые должны повлиять на уровень удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, оценку удовлетворенности персонала целесообразно проводить только в том случае, если ее результаты будут использованы при принятии соответствующих управленческих решений руководством вуза.

Решения, принятые руководством вуза по итогам оценки могут касаться:

- улучшения отдельных аспектов работы, вызывающих наименьшую удовлетворенность персонала,
- проведения административных или экономических изменений, способных оказать прямое или косвенное влияние на удовлетворенность персонала,
- изменение самого процесса оценки удовлетворенности или уточнение отдельных его элементов или этапов.

Проведение оценки удовлетворенности персонала позволяет выяснить:

- соответствует ли работа ожиданиям и квалификации сотрудников;
- считают ли сотрудники справедливой действующую систему оплаты и стимулирования труда;
- довольны ли они санитарно-гигиеническими, эстетическими и техническими условиями труда, а также информационным обеспечением;
- устраивают ли сотрудников стиль и методы руководства, а также взаимоотношения в коллективе;
- рассматривают ли они свою работу как престижную, дающую возможность профессионального развития, повышения квалификации и др.

Информация о том, насколько результаты оценки учитываются в дальнейшей деятельности вуза и какие действия предпринимаются руководством также должна быть доведена до персонала и использована в следующей оценке, например, при корректировке анкеты.

Для повышения уровня удовлетворенности персонала вузам в настоящее время необходимо проводить не разовые оценки, а разрабатывать и внедрять

системы оценки удовлетворенности персонала, для чего следует предпринять следующие основные шаги¹³² (рисунок 1.8):

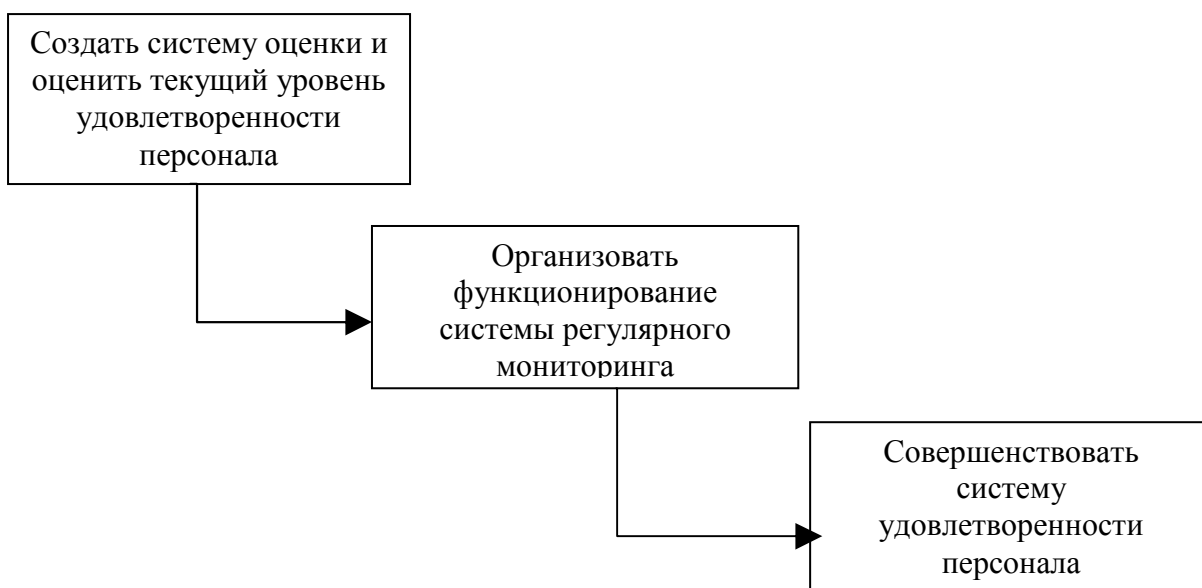


Рисунок 1.8 – Разработка и внедрение системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Принимая во внимание изменения, происходящие во внешней среде и в самом вузе, необходимо совершенствовать методологию оценки, методы анализа информации и др., то есть система оценки удовлетворенности персонала должна совершенствоваться. Это позволит привести используемый инструментарий оценки удовлетворенности в соответствие актуальным требованиям вуза для получения более точных результатов.

Таким образом, для результативного проведения оценки удовлетворенности персонала необходимо точное знание цели процесса, руководителя и исполнителей, поставщиков и потребителей процесса, входов, выходов, ресурсов и используемых методов.

К основным показателям результативности процесса оценки удовлетворенности персонала можно отнести: полноту охвата подразделений, степень личного участия высшего руководства и руководителей среднего звена, степень участия персонала, эффективность каналов

¹³²Тарасова Н. А. Удовлетворенность персонала трудом: понятие и оценка. / Н. А. Тарасова, Н.Е. Лоншакова. – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inesp.ru/>. – Загл. с экр.

информирования персонала, срок проведения мониторинга, объем собранной и проанализированной информации, процент заполненных анкет и т.д.

Для систематического проведения оценки удовлетворенности персонала данный процесс должен быть задокументирован, основные его показатели должны быть отражены в официальных документах вуза.

Информация относительно процесса оценки удовлетворенности, может быть представлена в документации системы менеджмента качества вуза (документированная процедура, стандарт вуза, информационная карта процесса), внутренней документации вуза (регламент на процесс, должностные инструкции, положения о подразделениях, проводящих оценку), а также в документации сторонней организации, проводящей оценку и документации, регламентирующей ее сотрудничество с вузом (договор, техническое задание).

Таким образом, от удовлетворенности сотрудников в вузе зависит многое: успех вуза, его позиции в регионе и стране, кадровая стабильность, выражающаяся в уважительном, корректном и благожелательном отношении сотрудников к администрации, повышение удовлетворенности других заинтересованных сторон вуза качеством образовательного процесса и т.д.

Процесс оценки удовлетворенности персонала – это документально и логически обоснованная совокупность действий, направленных на получение достоверной и объективной информации относительно уровня удовлетворенности персонала организации, осуществляемая в рамках специально созданной системы. Процесс оценки удовлетворенности персонала должен осуществляться в рамках специально созданной системы оценки.

Регулярное проведение оценки удовлетворенности персонала в системе позволяет не только оценивать адекватность целей вуза, но и своевременно корректировать их, а также применять управленческие воздействия, для того чтобы осуществить переориентацию персонала с позиции человеческих ресурсов на позицию реальной заинтересованной стороны. Преимущества, получаемые вузом от проведения регулярной оценки удовлетворённости персонала на основе разработанной или адаптированной к специфике

деятельности методики, при заранее определённых участниках и документации данного процесса позволяют сделать вывод о необходимости формирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза. В общем виде процесс оценки удовлетворенности персонала может быть представлен с помощью методологии PDCA, что повышает его эффективность. Однако конкретные этапы процесса будут зависеть от специфики управления персоналом в вузе, от основных целей самой оценки и периодичности ее проведения.

1.3 Методические подходы к оценке удовлетворенности персонала вуза

Одним из важнейших этапов процесса оценки удовлетворенности персонала является выбор методов сбора, обработки и анализа информации, так как именно от правильно подобранных методов зависит точность и достоверность полученных результатов. Большинство существующих методов сбора и анализа информации, касающейся уровня удовлетворенности персонала, не предполагают учета специфики или сферы деятельности организации, проводящей оценку. В настоящее время не существует методов, разработанных специально для оценки удовлетворенности персонала вузов, поэтому при проведении подобной оценки высшие учебные заведения применяют методики, созданные и активно используемые промышленными предприятиями или организациями сферы услуг.

Методы, которые могут быть применены в процессе оценки удовлетворенности персонала вуза, представлены на рисунке 1.9. Основную группу методов составляют специальные методы, составляющие основу исследований удовлетворенности персонала. В первую очередь, к данной группе относятся психодиагностические методы, с помощью которых можно изучить различные аспекты трудовой мотивации и удовлетворенности персонала.



Рисунок 1.9 – Классификация методов, используемых в процессе оценке удовлетворенности персонал

Наиболее часто в процессе оценки удовлетворенности персонала используются:

- методики, направленные на изучение структуры мотивации труда – методика К. Замфир; методика В. К. Гербачевского¹³³;
- методики изучения удовлетворенности трудом в целом и отдельными его компонентам – опросник Т. Л. Бадоева;
- диагностика доминирующих потребностей – тест, основанный на мотивационной теории Ф. Герцберга;
- изучение профессиональной направленности личности, как в плане профессиональных интересов, так и в плане установок, связанных с трудом – дифференциально-диагностический опросник (ДДО) Е. А. Климова; опросник, разработанный О. Б. Годлиник;
- изучение мотивов выбора профессии – опросник Е. П. Ильина; методика изучения мотивов выбора профессии А. П. Васильковой.¹³⁴

Одним из популярных психодиагностических методов, достаточно часто используемых зарубежными вузами является метод семантического дифференциала Ч. Осгуда¹³⁵. Данный метод предполагает изучение эмоционального отношения персонала к тем или иным понятиям, для определения их смысла. Каждый предъявленный объект (в данном случае те из них, которые характеризуют уровень собственной удовлетворенности) респонденты оценивают эмоционально в специальном семантическом пространстве. Систему образует набор двухполюсных шкал: только множество значений всех признаков вместе характеризует отношение респондента к объекту.

Самой распространенной группой среди специальных методов оценки удовлетворенности персонала является набор методов, предполагающих проведение опросов работников организации, в рамках которых оцениваются

¹³³Замфир К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.

¹³⁴Реан А. А. Практическая психодиагностика личности / А. А. Реан. – СПб., 2001. – 224 с

¹³⁵Ishfaq A, Talat I. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. Journal of Economics and Behavioral Studies. – 2011. – Vol. 3, No. 2, – Pp. 94-100.

различные, заранее разработанные составляющие. К числу наиболее популярных в настоящее время в мировой практике относятся методы, представленные в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Традиционные методы оценки удовлетворенности персонала работой в организации

Авторы	Методы
П.Смит, Л.Кендалл, К.Хьюлит ¹³⁶	Расчет индекса для описания работ
Дж. Хакмани, Р.Олдхэм ¹³⁷	Диагностический опрос о работе
П.Спектор ¹³⁸	Опрос об удовлетворенности работой
Д.Вейсс, Р.Доуис, Л.Лофтквист ¹³⁹	Миннесотский вопросник для оценки удовлетворенности работой
Т.Камман ¹⁴⁰	Мичиганский опросник для оценки удовлетворенности персонала компании работой
Э.Аронсон, П.Смит ¹⁴¹	Общая шкала оценки удовлетворенности работой

Все методы, перечисленные в таблице 1.3, доказали свою действенность и приемлемую надежность, обеспечивая измерение составляющих удовлетворенности. Каждый метод предполагает наличие заранее разработанных и проверенных параметров, удовлетворенность которыми оценивают сами работники. В частности, Миннесотский вопросник для оценки удовлетворенности работой предполагает анализ таких аспектов работы, как: достижения, деятельность, политика компании, компенсации, моральные ценности, независимость, безопасность, ответственность, социальный статус, услуги организации, условия труда¹⁴². Время заполнения анкет составляет до 20 минут, при этом с 1977 года были приняты следующие варианты ответов: очень удовлетворен, удовлетворен, нейтральное отношение, неудовлетворен, совсем неудовлетворен. Индекс для описания работ, впервые использованный в 1969

¹³⁶Обеспечение удовлетворенности работников. Теория и практика: Перепечатка из русской версии журнала «Европейское качество». – 2000. – Т. 7. – № 6. – С. 55 // Методы менеджмента качества – 2001. – № 11. – С. 20 – 24.

¹³⁷Там же.

¹³⁸ Walker A. S., Sorce P.A. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations // A Research Monograph of the Printing Industry Center at RITRochester, 2009, – P. 78

¹³⁹Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011).Pp: 77 – 86

¹⁴⁰Там же.

¹⁴¹ Обеспечение удовлетворенности работников. Теория и практика: Перепечатка из русской версии журнала «Европейское качество». – 2000. – Т. 7. – № 6. – С. 55 // Методы менеджмента качества – 2001. – № 11. – С. 20 – 24.

¹⁴²Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011).Pp: 77 – 86

году измеряет пять основных факторов удовлетворенности: сущность самой работы, компенсации и льготы, отношения с руководством, отношения с коллегами и возможность продвижения¹⁴³.

В российской практике также разработан ряд методов, которые могут быть отнесены к группе традиционных опросных методов.

Метод «Удовлетворенность работой», разработанный компанией HR-Лаборатория Human Technologies, предназначен для первичной диагностики и последующего мониторинга сферы удовлетворенности работой. Базовый вариант включает 58 вопросов, в том числе 3 вопроса со свободными вариантами ответов. Общее время заполнения анкеты – около 30 минут, она включает следующие блоки¹⁴⁴:

- Направление (удовлетворенность работой в отрасли, компании и т.д.).
- Общение (отношения с непосредственным руководителем, с коллегами).
- Развитие (оценка личных перспектив, интереса, разнообразия в работе).
- Вознаграждение (удовлетворенность оплатой труда, признанием заслуг, неденежными формами вознаграждения).

Метод КИУП («Комплексное исследование удовлетворенности персонала»), разработанный Центром кадровых исследований и технологий «Dianax», основывается на проведении зонирования (выделение зон удовлетворенности), что позволяет оценить каждый из влияющих факторов и, в итоге, дать четкий ответ на вопрос – «что же стоит изменить в компании, а что необходимо оставить на прежнем уровне?». Исследование проводится по основным зонам удовлетворенности, плюс дополнительная «имиджевая» зона, выделение которой позволяет получить информацию о позиционировании компании для сотрудников. Метод включает два варианта анкет – анкета, построенная на выборе вариантов ответов и анкета, построенная по типу теста

¹⁴³ Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3. issue 4 (2011). Pp: 77 – 86

¹⁴⁴ Белова С. Н. Управление качеством образовательного процесса в вузе на основе мониторинга удовлетворенности потребителей образовательными услугами / С. Н. Белова // Педагогические измерения. – 2008. – № 1. – С. 22 – 29.

незаконченных предложений. В первом случае ведется количественная и качественная обработка результатов, что позволяет получать сопоставимые данные по каждому сотруднику, отделу, подразделению. Во втором – проводится только качественная обработка, но получаемые результаты отличаются большим количеством «оттенков» и дают большее количество информации для анализа¹⁴⁵.

Одним из наиболее популярных направлений в современных исследованиях удовлетворенности персонала является попытки определить в ходе оценки не только уровень удовлетворенности персонала отдельными факторами, но также выяснить степень важности для персонала каждого такого фактора. Один из таких методов был предложен Э. В. Новаторовым¹⁴⁶. На первом этапе его применения путем проведения фокус-интервью с сотрудниками компании или с помощью оценок экспертов разрабатывается перечень мотивационных атрибутов работы. На втором этапе проводится анкетирование сотрудников для определения важности и степени исполнения по каждому атрибуту. После этого выводится средний балл по категориям «важность» и «исполнение» для каждого атрибута. Заключительный этап включает в себя анализ полученных результатов, при котором сравниваются между собой показатели «важности» и «исполнения» каждого атрибута. Данный метод позволяет определить области неэффективного вложения средств в управление персоналом, а также определить приоритетные направления для будущих вложений¹⁴⁷.

Оценить заранее разработанные факторы, влияющие на мотивацию и удовлетворенность персонала с позиции важности и удовлетворенности, предлагает метод, основанный на перечне мотивационных атрибутов¹⁴⁸. Он был разработан группой ученых под руководством Ф. Герцберга. Совместно с

¹⁴⁵Белова С. Н. Управление качеством образовательного процесса в вузе на основе мониторинга удовлетворенности потребителей образовательными услугами / С. Н. Белова // Педагогические измерения. – 2008. – № 1. – С. 22 – 29.

¹⁴⁶Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3 – С. 40.

¹⁴⁷Там же.

¹⁴⁸Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 65.

данным методом применяется шкала Лайкерта, предназначенная для изучения степени согласия или несогласия респондентов с определенными высказываниями, сначала в контексте важности атрибутов Ф. Герцберга для персонала и затем в контексте их удовлетворенности. Оценка проводится по пятибалльной шкале (5 – критерий оценки очень важен; 1 – неважен)¹⁴⁹.

Для оценки степени важности каждого критерия, определения уровня удовлетворенности персонала используется специальный индекс I, являющийся обобщенным показателем, сформированным из исходных оценок (в данном случае – от 1 до 5) посредством математических операций (формула 1.1)

$$I = (n_5 + 0,5n_4 - 0,5n_2 - n_1) / (n_5 + n_4 + n_3 + n_2 + n_1), \quad (1.1)$$

где n_1, n_2, n_3, n_4 – соответственно количество респондентов из вариантов ответов по шкале удовлетворенности¹⁵⁰.

На следующем этапе исследования в соответствии с данным методом атрибуты наносятся на карту «Важность – Исполнение» для анализа. Карта представляет собой пересечение осей координат индекса «Важность» и индекса «Исполнение». Применение данного метода позволяет получить важную информацию для перестройки деятельности, изменения направленности разрабатываемых и реализуемых управленческих решений руководителей организаций с учетом интересов сотрудников¹⁵¹.

Опросник, сочетающий в себе оценку важности и удовлетворенности различных аспектов работы, был разработан также компанией Smart Business Solutions¹⁵². Данный опросник «SSM» позволяет получить точную и достоверную информацию об уровне удовлетворенности сотрудников по 6 ключевым факторам:

¹⁴⁹ Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 65.

¹⁵⁰ Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 77.

¹⁵¹ Там же.

¹⁵² Отчет по результатам исследования удовлетворенности и лояльности сотрудников Компании «АВС» – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: http://www.sbsc.ru/products/pic/SSM_report_demo.pdf – Загл. с экр.

– Взаимоотношения с коллегами и руководством: удовлетворенность внутренней коммуникацией между сотрудниками (качество, своевременность, результативность взаимодействия), уровень доверия сотрудников друг к другу и руководству, справедливость оценки своих достижений со стороны руководителя.

– Содержание и характер работы: понимание сотрудниками своих рабочих целей и задач, наличие необходимых ресурсов для эффективного выполнения своих обязанностей, удовлетворенность организацией рабочего процесса, соответствие выполняемой работы уровню компетентности сотрудника.

– Оплата труда и льготы: удовлетворенность уровнем заработной платой и составляющими компенсационного пакета, оценка справедливости оплаты своего труда.

– Обучение и развитие: удовлетворенность системой обучения и развития, существующей в компании, оценка качества предоставляемого обучения, его практической пользы и своевременности.

– Изменения и инновации: отношение сотрудников к изменениям, происходящим в компании, понимание собственной роли в этих изменениях, готовность предлагать и/или внедрять новые практические идеи и решения по улучшению качества работы.

– Ценности и культура компании: отношение персонала к стратегическим планам компании, ценностям и приоритетам, которые транслируются вышестоящим руководством и являются частью корпоративной культуры¹⁵³.

В ходе опроса по данному методу участники оценивают степень значимости каждого фактора в своей работе и степень удовлетворенности им. Отдельно измеряется уровень лояльности сотрудников. Полученные результаты позволили сгруппировать оцениваемые факторы по четырем

¹⁵³Отчет по результатам исследования удовлетворенности и лояльности сотрудников Компании «АВС» – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: http://www.sbsc.ru/products/pic/SSM_report_demo.pdf – Загл. с экр.

категориям: зона «не ключевые факторы», зона «оптимальный баланс», зона «потенциальный риск», зона «немедленные действия»¹⁵⁴.

На протяжении всего периода изучения удовлетворенности персонала российскими и зарубежными исследователями предпринимались попытки оценить уровень удовлетворенности количественно с помощью различных показателей или индексов, поэтому отдельной группой нами выделены количественные методы.

Индексы удовлетворенности рассчитываются различными авторами и по различным схемам. Самый распространенный способ измерения и мониторинга удовлетворенности (*УП*) – расчет по формуле 1.2¹⁵⁵:

$$УП = И \cdot В, \quad (1.2)$$

где *И* – среднее значение исполнения критериев (факторов) удовлетворенности, включенных в анкету (опросный лист) персонала; *В* — среднее значение важности (степени соответствия ожиданиям) для сотрудников организации тех же критериев. Важность оценивается в баллах по шкале: 5 – жизненно необходимо; 4 – важно; 3 – должно быть; 2 – не важно; 1 – полное безразличие¹⁵⁶.

Для вычисления значения коэффициента удовлетворенности в процентах применяется следующая формула (1.3):

$$K_{y(\%)} = \frac{K_y \cdot 100\%}{5}, \quad (1.3)$$

где $K_{y(\%)}$ – коэффициент удовлетворенности, %; K_y – коэффициент удовлетворенности, баллы; 5 – максимальное количество баллов. Полученное при расчете значение коэффициента удовлетворенности $\leq 60\%$ авторы считают

¹⁵⁴Smart berry research solutions [Электрон. ресурс].–Режим доступа: www.smartberry-research.ru – Загл. с экрана.

¹⁵⁵Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарёв. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 12

¹⁵⁶ Там же.

очень плохим, а результат в 75-80% – средним¹⁵⁷.

Для расчета индекса удовлетворенности различных групп заинтересованных сторон может быть применена следующая формула (1.4):

$$Q = \frac{\alpha_{ПТ} Q_{ПТ} + \alpha_{РБ} Q_{РБ} + \alpha_{ВЛ} Q_{ВЛ} + \alpha_{РК} Q_{РК} + \alpha_{ПС} Q_{ПС} + \alpha_{ОБ} Q_{ОБ}}{\alpha_{ПТ} + \alpha_{РБ} + \alpha_{ВЛ} + \alpha_{РК} + \alpha_{ПС} + \alpha_{ОБ}}, \quad (1.4)$$

где $Q_{ПТ}$, $Q_{РБ}$, $Q_{ВЛ}$, $Q_{РК}$, $Q_{ПС}$, $Q_{ОБ}$ – локальные комплексные критерии удовлетворенности различных категорий персонала; $\alpha_{ПТ}$, $\alpha_{РБ}$, $\alpha_{ВЛ}$, $\alpha_{РК}$, $\alpha_{ПС}$, $\alpha_{ОБ}$ – весовые коэффициенты важности соответствующих локальных критериев, причем $\alpha_{ПТ} + \alpha_{РБ} + \alpha_{ВЛ} + \alpha_{РК} + \alpha_{ПС} + \alpha_{ОБ} = 1$ ¹⁵⁸.

В стандартной методике оценки удовлетворенности персонала, применяемой большинством вузов, предусмотрено проведение анкетирования по заранее отобраным факторам удовлетворенности. Чаще всего используется 7-балльная шкала следующего вида от -3 баллов – «совершенно не удовлетворен» до +3 баллов – «полностью удовлетворен»¹⁵⁹.

В такой методике расчет индекса удовлетворенности осуществляется отдельно по каждому фактору, а затем определяется средний индекс по группе (формулы 1.5 и 1.6).

$$\frac{(-3) * a + (-2) * b + (-1) * c + 0 * d + 1 * e + 2 * f + 3 * g}{3 * N} \times 100\% \quad (1.5)$$

$$N = a + b + c + d + e + f + g, \quad (1.6)$$

где a , b , c , d , e , f , g – количество сотрудников, которые выбрали соответствующий уровень удовлетворенности, N – количество участников опроса¹⁶⁰.

Нормальным при применении 7-балльной шкалы считается индекс удовлетворенности 35%. Если он меньше 0%, то необходимо срочно проводить мотивационные мероприятия, поскольку такое значение индекса указывает, что

¹⁵⁷Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарёв. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 13

¹⁵⁸Там же

¹⁵⁹Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 77.

¹⁶⁰Там же

сотрудники не удовлетворены работой в компании по большинству оцениваемых факторов. При индексе от 0% до 35% также стоит обратить внимание на группы факторов с наименьшими оценками и разработать процедуры, которые будут способствовать повышению этих показателей¹⁶¹.

Помимо индекса удовлетворенности, исследователями предпринимаются попытки рассчитать показатели удовлетворенности различными аспектами работы, в частности, конкретными условиями работы. Один из подобных методов используется для измерения и оценки условий, способствующих мотивации работой, т.е. того, за что несёт ответственность менеджмент организации. Можно воспользоваться показателем удовлетворённости условиями работы, используя следующую формулу (1.7)¹⁶²:

$$УД = \frac{\text{Условия}_- \text{работы} + \text{условия}_- \text{зарплаты}}{2} * \frac{\text{Стиль}_- \text{руководства} + \text{нормы}_- \text{и}_- \text{правила}}{2} * \frac{\text{Отношения}_- \text{с}_- \text{коллегами} + \text{состояние}_- \text{оборудования}}{2} \quad (1.7)$$

Расчет любого индекса или показателя удовлетворенности предполагает его сравнение с базовым, оптимальным или идеальным уровнем. Однако как показывает анализ литературы, в настоящее время отсутствует единый подход к определению того, какой уровень удовлетворенности можно считать приемлемым. В качестве средства определения контрольного предела (критерия реагирования на результаты опросов) можно использовать контрольную карту Шухарта¹⁶³.

Для расчета нижнего контрольного предела предлагается использовать следующую формулу:

$$НКП_{(нр)} = \frac{\sum a}{I} - \frac{3}{I} \sqrt{\frac{(\sum a - I)(AI - \sum a)}{(A-1)}}, \quad (1.8)$$

¹⁶¹ Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 77.

¹⁶² Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарёв. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 13.

¹⁶³ Там же

где A – максимальный балл, используемый в шкале оценки; I – число респондентов, ответивших на каждый вопрос опросника; a – балльная оценка каждого ответа; $\sum a$ – сумма всех баллов по определенному вопросу¹⁶⁴.

Отдельную группу методов составляют междисциплинарные методы, оценка удовлетворенности персонала в которых выступает в качестве инструмента достижения более высоких целей в системе управления персоналом или организацией в целом. В качестве примера подобного метода можно рассмотреть «Барометр мотивации персонала компании» – исследовательскую технологию, применяемую крупными российскими консалтинговыми агентствами для оценки изменений мотивационного климата в компании. Данный метод предполагает экспертную оценку системы мотивации персонала компании на основании проводимого анкетного опроса¹⁶⁵. Анкета состоит из 4 разделов: постановка задач и планирование работы; руководство и взаимоотношения между руководителями и подчиненными; обучение и развитие; мотивация, удовлетворенность работой. Оценка осуществляется по 5-ти или 10- балльной шкале. Метод предполагает проведение корреляционного анализа. Он дает возможность установить, ассоциированы ли наборы данных по величине, т.е. большие значения из одного набора данных связаны с большими значениями другого набора (положительная корреляция) или наоборот¹⁶⁶.

Оценка удовлетворенности персонала может проводиться также с позиции оценки качества трудовой жизни. Понятие удовлетворенность персонала достаточно часто применяется совместно с понятиями качество трудовой жизни и качество жизни, поэтому при проведении оценки показатели данных понятий могут быть применены вместе. При оценке удовлетворенности персонала могут быть использованы показатели, характеризующие качество

¹⁶⁴ Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарёв. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – С. 13.

¹⁶⁵ Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа). / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Управление персоналом вуза. – 2004. – № 3. – С. 94.

¹⁶⁶ Там же

жизни с позиции трудовой деятельности человека и его отношений с какой-либо организации. При таком подходе проведение исследования удовлетворенности персонала может дополнять общее исследование качества жизни. Примером подобных методов является исследовательская разработка А.Кепблелла¹⁶⁷. Также к данной группе можно отнести методы, предполагающие оценку уровня удовлетворенности различных групп потребителей, где персонал выступает как одна из равнозначных групп респондентов.

Согласно классификации, представленной на рисунке 1.9, в процессе оценки удовлетворенности могут быть применены различные инструменты, не составляющие основу исследований, но способствующие их проведению. К таким инструментам и методикам можно отнести статистические инструменты, а также методы сбора информации – опросы, анкетирования, интервьюирование и т.д.

К статистическим методам относится коэффициент конкордации, который рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (R_j - \bar{R})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (1.9)$$

где 12 – постоянная величина в формуле расчета коэффициента конкордации, предложенной Кендаллом; n – число показателей; m – число экспертов; R_j – сумма баллов j-го показателя; \bar{R} – средняя сумма баллов всех показателей¹⁶⁸.

Данный коэффициент показывает, насколько мнения респондентов согласуются друг с другом, то есть принадлежат к одной и той же генеральной совокупности оценок. Величина коэффициента может меняться в пределах от 0 до 1, его равенство единице означает полную согласованность мнений, а равенство нулю означает, что связи между оценками, полученными от разных респондентов, не существует. В случае, если $W < 0,2 - 0,4$ говорят о слабой

¹⁶⁷ Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011).Pp: 82

¹⁶⁸ Добренъков В. И. Методы социологического исследования: учебник / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М.: ИНФА-М, 2004.

согласованности, а при $W > 0,6 - 0,8$ можно говорить о существовании сильной согласованности мнений.

Слабая согласованность обычно является следствием следующих причин:

- в рассматриваемой группе отсутствует общность мнений;
- внутри группы существуют коалиции с высокой согласованностью мнений, однако обобщенные мнения коалиций противоположны.

Статистические методы могут быть также применены для выбора оптимального количественного и качественного состояния респондентов. Учесть мнение каждого сотрудника в большой организации не представляется целесообразным. На этапе планирования исследования удовлетворенности персонала, также как и любого другого социологического исследования, осуществляется расчет выборочной совокупности¹⁶⁹.

Существует три способа определения объема выборки: по формулам для случайно-вероятностной выборки; по таблицам сопряженности; использование опыта прошлых исследований.

Расчет размера выборки зависит от ряда факторов: изучаемые в исследовании переменные, включая их типы, необходимая мощность исследования, необходимый уровень статистической значимости, способы, с помощью которых будет проводиться оценка.

В качестве методов сбора информации, необходимой для анализа в процессе оценки удовлетворенности персонала могут использоваться различные методы прикладной социологии и социальной психологии: тестирование, интервью с руководством, наблюдение, изучение документов, экспертные оценки, определение по «косвенным признакам», психологическая диагностика, метод фокус-групп, анкетный опрос и др.

Основным способом, с помощью которого происходит сбор информации в вузах, является анкетирование. Результаты, полученные в ходе регулярно проводимых опросов, позволяют сопоставить удовлетворенность разными

¹⁶⁹Добренъков В. И. Методы социологического исследования: учебник / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – М.: ИНФА-М, 2004.

сторонами работы с теми изменениями, которые происходят в вузе. Часто такие опросы позволяют выявить принципиальные различия в степени удовлетворенности работой для разных категорий работников, которые свидетельствуют о неблагоприятных тенденциях, нуждающихся в корректирующих воздействиях. В малых и средних вузах предпочтительнее использовать методы сплошного анонимного анкетирования, в средних и крупных – выборочного опроса персонала. Одной из наиболее распространенных тенденций при оценке удовлетворенности персонала в настоящее время является проведение анкетирования онлайн, которое позволяет уменьшить затраты на проведение исследования и повысить объективность и анонимность результатов.

Анкетирование может осуществляться в различных формах, что зависит от цели исследования, основного метода и способов обработки анкет. В частности, анкета может содержать:

- закрытые вопросы с заранее определенными ответами,
- открытые вопросы, призывающие персонал отразить свою точку зрения на те или иные вопросы,
- ранжирование показателей или факторов удовлетворенности,
- незаконченные предложения или утверждения, с которыми нужно согласиться или не согласиться и т.д.

Методы социологического опроса персонала в сочетании с анализом количественных показателей трудовой и производственной активности позволяют достаточно полно и точно охарактеризовать активность и вовлеченность персонала, оценить уровень его удовлетворенности и выработать соответствующие корректирующие или предупреждающие действия. Помимо анкетирования при проведении оценки удовлетворенности персонала может быть также использован метод группового интервью – метод фокус-групп, цель которого заключается в сборе качественных данных на основе обсуждения участниками конкретной проблемы. После завершения дискуссии результаты подвергаются детальному и последовательному анализу,

проводится обобщение и систематизация собранной информации.

Еще одним методом, который может быть использован при сборе информации – Exit interview (заключительное интервью). Это метод работы с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию, который позволяет организации и сотруднику более взвешенно оценить факт увольнения. При проведении заключительного интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты своей деятельности. Этот метод не требует больших затрат времени, усилий, ресурсов, однако анализ этих причин даст прекрасную возможность отделу кадров совместно с руководством наметить мероприятия по снижению текучести и улучшению ситуации. При этом можно воспользоваться анкетой, которую предлагают заполнить увольняющемуся или провести собеседование. Вопросы для анкеты или собеседования могут касаться различных аспектов удовлетворенности сотрудника работой.

Важным элементом проведения оценки удовлетворенности персонала является также определение и оценка объективных показателей удовлетворенности. В современной теории и практике менеджмента используется большое количество показателей удовлетворенности, однако наиболее важными остаются показатели уровня трудовой дисциплины, и показатели текучести кадров¹⁷⁰. Показатель удовлетворенности на основании расчета текучести кадров можно определить, как:

$$P_{oy} = 100 - \left(\frac{Ч_{ув.сж} + Ч_{ув.иа}}{Ч_{cp}} * 100\% \right) \quad (1.10)$$

где P_{oy} – показатель общей удовлетворенности, $Ч_{ув.сж}$ – число работников, уволившихся по собственному желанию, $Ч_{ув.иа}$ – число работников, уволенных по инициативе администрации, $Ч_{cp}$ – среднесписочная численность работников. В своем абсолютном выражении данный показатель должен стремиться к

¹⁷⁰Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 63.

значению 100¹⁷¹.

Таким образом, разработано большое количество методов, позволяющих оценить уровень удовлетворенности персонала. Однако каждый ориентирован на раскрытие одной из сторон удовлетворенности и не может быть использован как единственный в процессе оценки. На основании анализа существующих методов сбора и анализа информации, целесообразно предложить следующую структуру методов оценки удовлетворенности персонала вуза (рисунок 1.10):

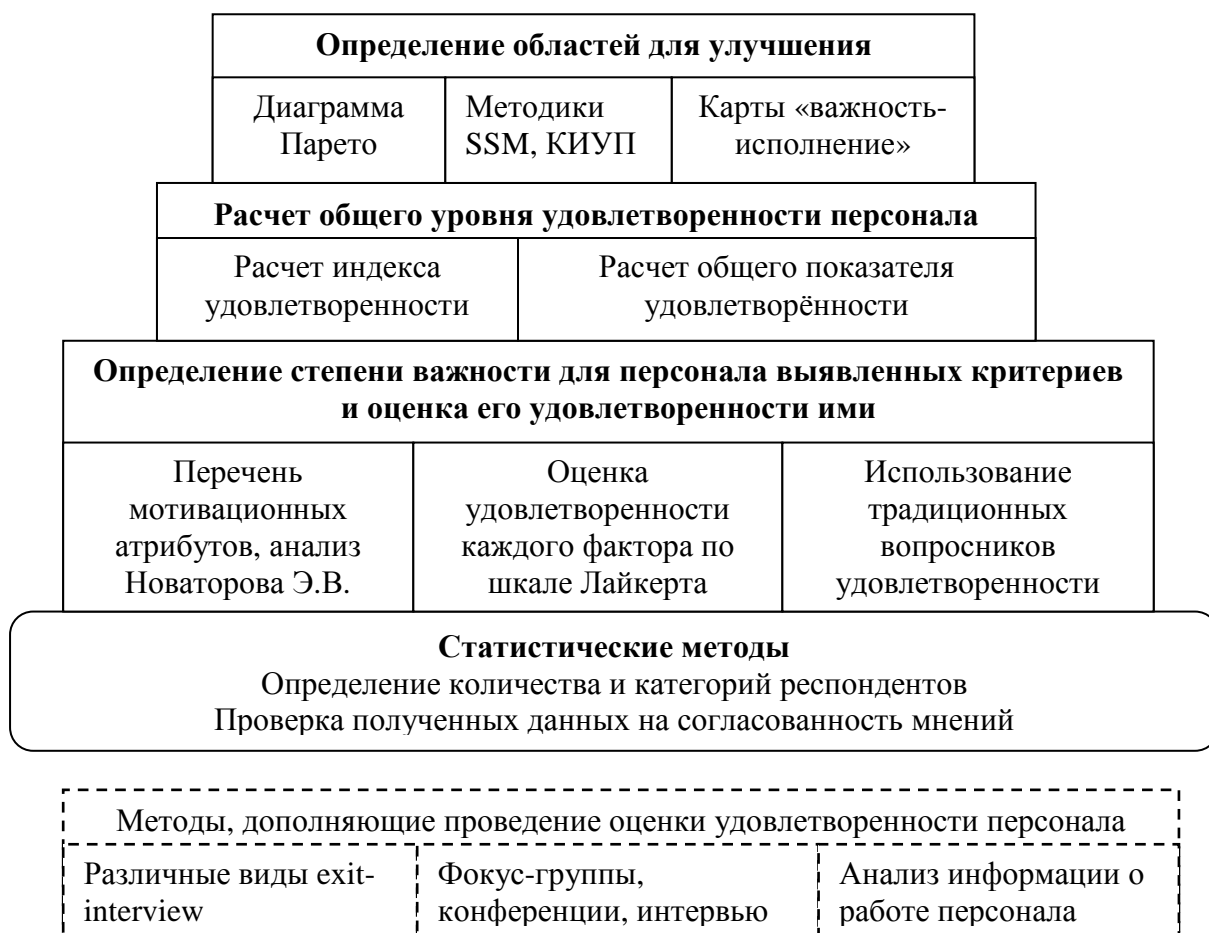


Рисунок 1.10 – Комплекс методов оценки удовлетворенности персонала

Исходя из схемы, представленной на рисунке 1.10, при проведении удовлетворенности персонала, необходимо:

– оценивать удовлетворенность персонала каждым изучаемым фактором. Данный вид анализа целесообразно сочетать с определением степени

¹⁷¹Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 63.

важности всех факторов для работников,

- определять общий уровень удовлетворенности персонала для получения объективной и целостной картины,
- определять и идентифицировать «проблемные зоны», т.е. выявлять области для предложения рекомендаций по улучшению.

Для получения достоверной информации и повышения эффективности оценки данные виды анализа должны дополняться проведением интервью, фокус-групп и анализом информации, полученной от кадровых служб и других подразделений и позволяющей выявить закономерности в работе персонала. Повысить точность результатов позволяет использование статистических методов, необходимых для правильного определения категории и количества респондентов (определение выборки) и оценки достоверности получаемой информации (расчет коэффициента конкордации и др.). На рисунке 1.10 представлены примеры методов, позволяющих правильно выполнить выявленные нами задачи оценки. В основе всех методов, вошедших в предложенную структуру, лежит определенный набор критериев удовлетворенности, разрабатываемых самостоятельно перед проведением исследования или с помощью персонала уже в процессе оценки. В современной теории и практике менеджмента не разработана единая структура критериев. Критерии удовлетворенности, выделенные в рамках различных концепций представлены в таблице 1.4.

Отсутствие единой принятой структуры критериев удовлетворенности связано с тем, что при их выборе во время проведения оценки каждая организация ориентируется на специфику своей деятельности и особенности труда своего персонала.

Таблица 1.4 – Основные подходы к пониманию критериев удовлетворенность персонала

Автор или источник	Группы критериев	Содержание
Ф. Герцберг ¹⁷²	Внутренние по отношению к работе	Признание, ответственность, престижность работы, возможность продвижения по карьерной лестнице, перспективы профессионального роста.
	Внешние по отношению к работе	Безопасность на рабочем месте, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами, начальством и подчиненными, заработная плата.
Дж. Адаир ¹⁷³	Критерии, в большей степени определяющие удовлетворенность работой	Успех, признание, сама работа, ответственность, продвижение по службе
	Критерии, в большей степени определяющие неудовлетворенность работой	Политика организации, руководство, заработная плата, отношения в коллективе, условия труда
Дж. Хэкман и Дж. Олдхэм ¹⁷⁴	Базовые критерии, необходимые, чтобы работа воспринималась как содержательная, интересная и приносила удовлетворение	Разнообразие умений, идентичность задания, важность задания, автономия, обратная связь, касающаяся работы
М. Аргайл ¹⁷⁵	Заработная плата. Социальные аспекты работы, Характер работы. Другие факторы удовлетворенности:	Социальные аспекты работы включают в себя: отношения с сотрудниками; отношения с руководством; возможности продвижения по работе. Другие критерии удовлетворенности: удовлетворенность условиями работы; компанией, удовлетворенность от совпадения личных целей с целями компании.
Р. Штольберг ¹⁷⁶	Тройное измерение удовлетворенности	Удовлетворенность деятельностью. Удовлетворенность рабочей средой. Удовлетворенность рабочим местом (и отношениями, устанавливаемыми трудовым законодательством)

¹⁷² Атагунов В. И. Анализ понятия «удовлетворенность трудом» в отечественной и зарубежной науке / В. И. Атагунов [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://hrconsalting.ru/eto-interesno/analiz-ponyatiya-udovletvorennost-trudom-v-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-nauke/>– Загл. с экр.

¹⁷³ Адаир Д. Н. Эффективная мотивация / Д. Н. Адаир – М.: ЭКСМО, 2007. – 256 с.

¹⁷⁴ Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика /М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

¹⁷⁵ Аргайл М. Психология счастья / М. Аргайл – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 271 с.

¹⁷⁶ Там же.

Продолжение таблицы 1.4

К. Замфир ¹⁷⁷	Общие условия: Физические условия труда: Содержание труда: Отношения между людьми в труде: Организационные рамки труда	Удобный график работы; наличие транспорта до места работы; социальные льготы; возможности продвижения по работе Безопасность рабочего места; шум, эстетический вид рабочего места. Необходимая квалификация, уровень сложности выполняемой работы; соответствие индивидуальным способностям; наличие элементов руководства и ответственности; необходимость решения новых проблем. отношения с непосредственными руководителями; отношения с коллективом. Уровень организации на предприятии; социально-психологический климат; состояние общественного мнения.
Н.С. Новоселов ¹⁷⁸	Основные критерии удовлетворенности	Психологический климат. Условия и организация труда. Функциональное содержание труда.
Л. В. Ру, Л. Варс ¹⁷⁹	Основные критерии удовлетворенности	Отношение руководства к людям Вид работы Компенсации Условия работы Социальные взаимоотношения Восприятие предоставляемых возможностей (в долгосрочной перспективе) Восприятие других возможностей Уровень стремлений и достижений
Корнельский трудовой дискрептивный индекс (JDI) ¹⁸⁰	Основные группы критериев удовлетворенности	Оплата труда; Карьера; Психологический климат; Отношения с руководством; Непосредственно работа

¹⁷⁷Замфир К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.

¹⁷⁸Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. ВГ. Андреевкова. Аш-хабад: Наука, 1988. – 100 с.

¹⁷⁹Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011). Pp: 77 – 86

¹⁸⁰Там же.

Методика оценки удовлетворенности персонала «SSM» ¹⁸¹	Ключевые критерии удовлетворенности	Взаимоотношения с коллегами и руководством; отношение к ценностям и культуре компании; содержание и характер работы; восприятие изменений; оплата труда и льгот; обучение и развитие
Модель премии Правительства РФ в области качества ¹⁸²	Показатели восприятия персоналом своей работы в организации	<p>Участие персонала в управлении организацией: доступность информации, полномочия, участие в принятии управленческих решений, удовлетворенность переменами и их внедрение;</p> <p>Развитие потенциала работников: продвижение по службе возможность учиться и совершенствоваться, подготовка и обучение, постановка и достижение целевых показателей;</p> <p>Психологический климат в коллективе: отношение со стороны руководства, отношения в коллективе, рабочая обстановку;</p> <p>Социальные вопросы: равные возможности, условия найма, удобства и услуги, охрана здоровья, безопасность труда, гарантии занятости, оплата труда и льготы;</p> <p>Общий имидж организации: удовлетворенность деятельностью руководства организации, удовлетворенность ценностями, миссией, видением, политикой и стратегией организации, в том числе в отношении окружающей среды, удовлетворенность ролью организации в жизни местного общества.</p>

¹⁸¹Отчет по результатам исследования удовлетворенности и лояльности сотрудников Компании «ABC» – [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: http://www.spsc.ru/products/pic/SSM_report_demo.pdf – Загл. с экр.

¹⁸²Руководство для организаций-участников конкурса «Премии Правительства Российской Федерации в области качества» – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), 2012. – 30 с.

Спецификой вуза, влияющей на выбор критериев оценки, является наличие различных категорий сотрудников в вузе. В настоящее время в России в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в образовательных организациях предусмотрены должности педагогических работников и научных работников, которые относятся к научно-педагогическим работникам, а также должности инженерно-технических, административно-хозяйственных, производственных, учебно-вспомогательных, медицинских и иных работников, осуществляющих вспомогательные функции. Педагогические работники относятся к профессорско-преподавательскому составу указанных организаций¹⁸³.

Оценка удовлетворенности работников, не относящихся к категории научно-педагогических кадров, может быть проведена по общей схеме оценки удовлетворенности, применимой в различных организациях, но при учете специфики самого вуза. В подобных оценках могут быть применимы критерии и составляющие удовлетворенности, рассмотренные выше. Рядом зарубежных исследователей при анализе степени удовлетворенности персонала высших учебных заведений были выделены специальные для такой категории организаций критерии удовлетворенности (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Зарубежные подходы к пониманию критериев, определяющих удовлетворенность персонала вуза

Авторы	Критерии	Содержание
Р.Д.Шарма и Дж.Джути ¹⁸⁴	внутренние	Взаимоотношения со студентами, восприятие студентами контроля со стороны преподавателей, привлекательность профессии и т.д.
	внешние	Оплата труда, безопасность учреждения, доступ к услугам и ресурсам вуза и т.д.
	демографические	Пол, возраст, образование, семейное положение
Дж. Николсон ¹⁸⁵	Критерии трех сфер деятельности	Руководство Процесс принятия решений Коммуникационный процесс

¹⁸³ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электрон.ресурс]. – Режим доступа: <http://kubstu.ru/data/struct/0547/1-2.pdf> – Загл. с экр.

¹⁸⁴ Sharma R.D. Job satisfaction of university teachers: an empirical study JeevanJyoti Journal of Services Research, 2011. – Vol. 9, No. 2 – Pp. 51-80

¹⁸⁵ Jiang Na. A study of lecturers' job satisfaction in selected harbin city uni-versities, China. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2011. – Vol 3, No 1.

Л.Эванс ¹⁸⁶	3 уровня критериев удовлетворенности	Политика вуза, предлагаемые вузом услуги, оплата труда Стиль руководства, организационный климат Удовлетворенность внутренних потребностей.
Б.Фенг ¹⁸⁷	Ключевые критерии удовлетворенности	Личное удовлетворение от работы Уровень стресса Доход Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством

Обобщая существующие подходы к выделению различных критериев удовлетворенности персонала и учитывая специфику деятельности персонала высших учебных заведений, можно предложить следующую структуру критериев удовлетворенности, которые могут быть использованы при проведении оценки удовлетворенности персонала (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Структура критериев удовлетворенности персонала вуза (инженерно-технического; административно-хозяйственного, производственного и учебно-вспомогательного персонала)

Группа критериев удовлетворенности	Содержание
Социально-психологические	Уровень организационной культуры вуза Отношения в коллективе Отношения с непосредственным руководством Предоставление социальных льгот Медицинское обслуживание Система питания
Организационно-управленческие	Уровень оплаты труда Оснащение рабочих мест Физические условия труда Безопасность и охрана труда Информирования об изменениях, вносимых руководством вуза Эффективность обмена информацией Возможность участия в принятии управленческих решений
Профессиональный рост и развитие	Возможность продвижения по службе Признание заслуг, успехов и достижений
Репутация вуза	Роль вуза в обществе Миссия и видение вуза Цели и стратегия вуза

¹⁸⁶Jiang Na. A study of lecturers' job satisfaction in selected harbin city uni-versities, China. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2011. – Vol 3, No 1.

¹⁸⁷ Там же.

Однако при оценке удовлетворенности такой категории как научно-педагогический персонал следует также учитывать специфику самого труда данных работников. Особая роль в данной группе персонала отведена профессорско-преподавательскому составу (ППС). Проблема оценки удовлетворенности данной категории является достаточно сложной из-за творческой и интеллектуальной специфики труда, а также невозможности количественно определить результат работы. При исследовании удовлетворенности профессорско-преподавательского состава оценивается степень его удовлетворенности не только работой в вузе в целом, но также аспектами, касающимися отдельных видов деятельности, а именно учебной, учебно-методической, воспитательной, организационно-управленческой и научно-исследовательской. Каждый из этих видов деятельности позволяет преподавателям удовлетворять отдельные виды потребностей и поэтому не может быть игнорирован при проведении исследования удовлетворенности работой. Поэтому структура критериев удовлетворенности научно-педагогических сотрудников вуза, на наш взгляд, выглядит следующим образом (таблица 1.7):

Таблица 1.7 – Структура критериев удовлетворенности профессорско-преподавательского состава вуза

Группа критериев удовлетворенности	Содержание
Социально-психологические	Уровень организационной культуры вуза Отношения в коллективе Отношения со студентами Предоставление социальных льгот Медицинское обслуживание Система питания
Организационно-управленческие	Уровень оплаты труда Оснащение рабочих мест Безопасность и охрана труда Эффективность обмена информацией Информирования об изменениях, вносимых руководством вуза Возможность участия в принятии управленческих решений

Удовлетворённость организацией различных видов деятельности	Организация учебной и учебно-методической деятельности: - доступ к компьютерной технике, периферийному оборудованию, Интернет-ресурсам - количество и качество компьютерной техники, периферийного оборудования - оснащённость аудиторных и компьютерных классов, лабораторий и учебных центров - качество работы инженерно-технического и учебно-вспомогательного персонала - организация самостоятельной работы студентов (библиотечное обслуживание, обеспеченность учебной литературой, доступ к компьютерной технике, периферийному оборудованию и Интернет ресурсам)
Профессиональный рост и развитие	Организация научной деятельности: - качество организации научных стажировок и научных мероприятий, - доступность информации относительно научных мероприятий и конкурсов, - помощь вуза в проведении научных исследований, участии в научных конкурсах и мероприятиях
Репутация вуза	Возможность продвижения по службе Признание заслуг, успехов и достижений Возможность повышения квалификации Возможность получения дополнительного образования (обучение в аспирантуре, докторантуре)
	Роль вуза в обществе и соответствующем регионе Миссия и видение вуза Цели и стратегия вуза

Помимо критериев удовлетворенности, ряд специалистов в области управления персоналом выделяют также определенные показатели, характеризующие социально-экономические формы проявления удовлетворенности.

Первая группа показателей представлена коэффициентом использования общего фонда рабочего времени и его составляющими. Чем больше работники удовлетворены своим рабочим временем, тем интенсивнее они его используют, тем выше значение коэффициента использования фонда рабочего времени.

Вторая группа связана с движением рабочей силы. Прежде всего, это такие показатели, как динамика коэффициентов текучести и постоянства, общий коэффициент оборота и коэффициент стабильности кадров.

Одной из важных методических проблем при проведении оценки удовлетворенности персонала в вузе помимо проблемы выбора и адаптации существующих моделей является их субъективный характер. При оценке

удовлетворенности сложность состоит в сравнимости оценок между отдельными группами персонала (межгрупповое сравнение).

Межгрупповое сравнение предполагает, что удовлетворенность работой должна измеряться для различных групп по единой шкале¹⁸⁸. Достижение такого рода сравнений является практически невозможным в вузе, поскольку помимо перечисленных групп персонала должны быть выделены группы работников, одинаковые не только по индивидуальным характеристикам и характеристикам работы, но и по их трудовым биографиям, целевым установкам, будущим ожиданиям и т.п.

Возможно два направления решения этой проблемы :расчет индекса удовлетворенности отдельно для каждой группы персонала вуза при использовании одинаковой анкеты или разделение персонала вуза на отдельные категории до начала проведения оценки; использование межвременного сравнения.

Помимо наличия в вузе заранее разработанной и адаптированной к деятельности группы методов оценки удовлетворенности исследователями также должен проводиться систематический анализ состояния самой системы оценки удовлетворенности персонала. Для проведения такого исследования целесообразно предложить вузам использовать определенную шкалу уровней зрелости системы, в основу которой может быть положен принцип «решетки зрелости», разработанный Ф.Кросби¹⁸⁹ (таблица 1.8). Каждый уровень зрелости, рассмотренный в таблице 1.8 – неопределенность, осознание, просвещение, мудрость и уверенность – характеризуется определенным содержанием разработанных критериев, касающихся процесса оценки, методов и механизмов ее осуществления, категорий респондентов и использования результатов в дальнейшей деятельности вуза.

¹⁸⁸Смирных Л. Е. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? / Л. Е. Смирных. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 52 с.

¹⁸⁹ШанкДж.К. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности: пер. с англ. Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес- Микро», 1999. – 288 с.

Таблица 1.8 – «Решетка зрелости» системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Характеристика системы	Стадия 1 неопределенность	Стадия 2 осознание	Стадия 3 просвещение	Стадия 4 мудрость	Стадия 5 уверенность
Систематичность проведения оценки	Разовое или случайное проведение оценки	Проведение исследований, когда это необходимо	Периодическое проведение исследований	Систематическое проведение исследований по заранее определенному плану	Систематическое проведение по определенному плану, постоянный мониторинг
Ответственность за проведение оценки	Один или несколько специалистов вуза	Существующее подразделение в организации	Подразделение вуза с привлечением специалистов из других отделов	Специально создаваемая на время проведения исследования команда	Межфункциональная команда или внешняя независимая организации
Представление и использование полученных результатов	Составление отчета о полученных результатах	Составление отчета и представление руководству рекомендаций	Представление обработанных результатов руководству, их обсуждение	Представление полученных результатов руководству и принятие по итогам исследования управленческих решений	Учет принятых по результатам оценки решений при проведении следующего исследования, оценка их важности для персонала и вуза
Используемые методики	Простая статистическая обработка результатов	Использование статистических методов обработки, расчет индексов удовлетворенности	Использование группы методов, оценка важности и удовлетворенности персонала различными факторами	Используется заранее разработанный комплекс методик, позволяющих повышать точность оценки	Пересмотр выбранного комплекса методик по итогам анализа существующих и новых методов анализа
Применяемые методы сбора информации	Анкетирование (в бумажной форме)	Анкетирование (в бумажной форме)	Анкетирование, интервьюирование	Онлайн-анкетирование, интервьюирование, фокус-группы	Комбинация методов сбора информации, их периодический пересмотр
Используемые критерии удовлетворенности	Критерии выбираются случайным образом	Критерии выбираются в соответствии с одной из существующих методик	Критерии выбираются и апробируются к конкретному вузу	Критерии выбираются на основе анализа существующих методик и мнения персонала	Критерии выбираются на основе анализа существующих методов и мнения персонала, пересматриваются на основе принятых по итогам оценки управленческих решений

Использование «решетки зрелости», представленной в таблице 1.8, позволит отслеживать происходящие в системе оценки удовлетворенности персонала изменения и корректировать их с целью достижения системой более высокого уровня зрелости, при котором получаемые в ходе ее работы результаты действительно являются важными для руководства вуза и способствуют принятию им верных управленческих решений в отношении персонала и деятельности образовательной организации в целом.

Таким образом, удовлетворённость персонала вуза может быть оценена с использованием различных методов. Основу проведения исследований удовлетворенности составляют специальные методы, которые могут предполагать проведение опросов персонала, расчет индексов и показателей удовлетворённости, оценку различных аспектов работы с позиции их важности для персонала и его удовлетворенности ими. Дополнительно в ходе оценки удовлетворенности могут быть использованы социологические методы, повышающие точность и достоверность полученных результатов. Кроме того, уровень удовлетворенности сотрудников может быть оценен в рамках проведения более широких исследований, например, в процессе оценки уровня удовлетворенности всех заинтересованных сторон вуза или анализа качества трудовой жизни. Для получения по результатам исследования достоверной информации, которая может быть использована в дальнейшей деятельности вуза целесообразно применение комплекса методов, который может быть разработан специалистами, проводящими оценку на этапе планирования. Наряду с комплексом методов оценки в вузе должны разрабатываться критерии удовлетворенности, которые будут оценены в процессе исследования, а также механизм, позволяющий отслеживать состояние самой системы оценки. В параграфе диссертации предложен вариант использования специальной «решетки зрелости» системы оценки удовлетворенности персонала.

2 Анализ практики проведения оценки удовлетворенности персонала российских и зарубежных вузов

2.1 Анализ зарубежного опыта проведения оценки удовлетворенности персонала вузов

Исследования, касающиеся вопросов удовлетворённости сотрудников университетов, стали проводиться зарубежными учеными в 80-е гг. XX в. Многие зарубежные вузы в настоящее время проводят независимые исследования и выстраивают собственные системы оценки удовлетворённости преподавателей или всех сотрудников.

Для более детального исследования зарубежных подходов к проведению оценки удовлетворенности персонала вузов изучен опыт 20 вузов Европы, США и Канады. Для анализа были выбраны вузы, входящие в 50 лучших университетов мира по версии рейтинга вузов QS. В настоящее время в мире существуют различные системы оценки и составления рейтингов университетов. Наиболее влиятельные из них – международный рейтинг университетов по версии компании Quacquarelli Symonds (QS), академический рейтинг университетов мира, который составляется в институте высшего образования Шанхайского университета Цзяо Тун, а также рейтинг влиятельного в сфере образования журнала «Times Higher Education» (THE)», который ежегодно публикует два международных рейтинга – рейтинг репутации мировых вузов (World Reputation Rankings) и рейтинг ведущих вузов мира (World University Rankings). Основные различия между данными рейтингами касаются методологии оценки, а также важности и веса отдельных параметров. Выбор для проведения исследования рейтинга QS обусловлен комплексностью показателей, используемых для его составления, а также тем, что основное внимание уделяется кадровой и репутационной составляющим. Рейтинг QS оценивает качество проводимых в университете исследований,

мнение работодателей и карьерный потенциал, образовательную, преподавательскую, и международную деятельность университетов.

В таблице 2.1 представлены вузы, занявшие в рейтинге 2013-2014 года по версии QS места с 1 по 21.

Таблица 2.1 – Список 20 лучших вузов мира, по версии рейтинга QS в 2013-2014 гг.

Место в рейтинге	Название университета	Страна
1	Массачусетский технологический институт	США
2	Гарвардский университет	США
3	Университет Кембриджа	Великобритания
4	Имперский колледж Лондона	Великобритания
5	Университетский колледж Лондона	Великобритания
6	Оксфордский университет	Великобритания
7	Стенфордский университет	США
8	Йельский университет	США
9	Университет Чикаго	США
10	Калифорнийский технологический университет	США
10	Принстонский университет	США
12	Технологический институт в Цюрихе	Швейцария
13	Университет Пенсильвании	США
14	Колумбийский университет	США
15	Корнельский университет	США
16	Университет Джона Хопкинса	США
17	Университет Эдинбурга	Великобритания
17	Университет Торонто	Канада
19	Королевский колледж в Лондоне	Великобритания
19	Швейцарская высшая техническая школа Лозанны*	Швейцария
20	Университет МакГилла	Канада

* - Контент-анализ сайта данного вуза не проводился, в связи с отсутствием на сайте документации и информации о процессах управления персоналом на английском языке.

Исследование опыта приведенных университетов по оценке удовлетворенности персонала осуществлялось на основе контент-анализа официальных сайтов вузов.

Для проведения контент-анализа были выбраны критерии, позволяющие охарактеризовать наличие и состояние развития систем оценки удовлетворённости персонала (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Критерии и единицы контент-анализа официальных сайтов зарубежных вузов

Категории анализа	Единицы анализа	Критерий счета
Информация о целях и задачах развития вуза	Наличие на сайте информации об основных задачах и целях развития вуза	+/-
	Наличие в структуре целей университета задач, связанных с развитием и повышением удовлетворенности персонала	+/-
Информация о системе управления персоналом	Наличие на сайте информации о структурах, составляющих основу системы управления персоналом	+/-
	Наличие на сайте контактной информации, важной для персонала	+/-
	Наличие на сайте вуза отдельной страницы для сотрудников и преподавателей вуза	+/-
	Наличие на сайте вуза механизмов обратной связи с персоналом	+/-
Проведение оценки удовлетворенности персонала вуза	Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости потребителей и заинтересованных сторон	+/-
	Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости персонала	+/-
	Наличие на сайте информации, указывающей на ответственных за проведение оценки удовлетворённости персонала	+/-
	Наличие на сайте описания критериев и методов, с помощью которых проводится оценка удовлетворённости персонала	+/-
	Проведение оценки удовлетворенности персонала онлайн с помощью сайта университета или других дополнительных web-страниц	+/-
Информация об использовании результатов оценки удовлетворенности персонала	Наличие на сайте отчетов по итогам проведения оценки удовлетворенности персонала	+/-
	Наличие на сайте информации, указывающей на использование результатов оценки удовлетворенности персонала при принятии управленческих решений	+/-

Протокол контент-анализа, содержащий промежуточные и итоговые результаты представлен в Приложении А. Как видно из протокола анализа, на официальных сайтах всех рассмотренных вузов представлена информация относительно целей, задач, миссии и стратегии развития университета. Среди основных целей десяти вузов отдельно выделены цели и задачи, связанные с развитием и удовлетворенностью персонала. В частности, в миссии Кембриджского университета зафиксировано, что персонал – наиболее важный

актив и от его мотивации зависит дальнейшее развитие вуза¹⁹⁰. Университетский колледж Лондона гордится тем, что по итогам всех прошедших исследований удовлетворенности персонал считает его честным работодателем. Данный вуз ставит одной из своих стратегических целей – привлечение, вознаграждение и стремление к удовлетворению и сохранению всех категорий сотрудников. Одной из целей Университета Пенсильвании является вовлечение и удовлетворение запросов студентов и сотрудников университета. Технологический институт в Цюрихе видит себя ответственным работодателем, использующим современные методы управления персоналом, направленные на создание благоприятных условий работы, открытого информационного пространства, честного руководства и формирования чувства удовлетворенности работников¹⁹¹.

Некоторые вузы в рамках общей стратегии развития разрабатывают стратегии развития персонала. Примером может служить Стратегия устойчивого развития для персонала Университета Макгилла. Именно в рамках реализации подобных стратегий или выполнения поставленных целей в вузах и проводится оценка удовлетворенности персонала.

В Университете Торонто разработана система специальных индикаторов, отражающих цели и стратегии развития вуза. Один из разделов данной системы называется «Наши люди: персонал, преподаватели, друзья», целью взаимодействия с каждой из выделенных в этом разделе групп является повышение ее уровня удовлетворённости¹⁹².

На сайтах всех, приведенных в таблице 2.1 университетов существуют разделы, содержащие информацию:

– предназначенную для новых сотрудников: список вакансий, документы, необходимые для приема на работу, карта вуза, услуги и

¹⁹⁰Report of the Cambridge Staff Satisfaction Survey / Survey Working Group Professor Deborah Howard, Dr Felicia Huppert and Dr Felicity Hunt, Cambridge University, November, 2004.

¹⁹¹ Summary 2012 Employee Survey [Электрон. ресурс]. – Режим доступа:

https://www.pa.ethz.ch/1100_an_aktuell/Personalbefragung/summar_survey_2012_en.pdf – Загл. с экр.

¹⁹² SPEAKING UP. EMPLOYEE EXPERIENCE SURVEY. Summary of Results. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.hrandequity.utoronto.ca/news/Speaking_Up.htm – Загл. с экрана.

социальные льготы, предлагаемые вузом, список полезных контактов, расписание, информация о существующих неформальных группах и проводимых собраниях и т.д. Такие страницы чаще всего открывает приветствие новых сотрудников руководством вуза. Колумбийский университет предлагает всем новым сотрудникам заполнить на официальном сайте специальную форму, чтобы лучше узнать о необходимых им программах и интересах.

– относительно результатов исследований удовлетворенности персонала с описанием методики исследования, образцом анкеты, письмом-обращением руководства вуза, и, если исследование проводится в данный момент, ссылкой на сайт, где можно заполнить анкету. Примерами могут служить специальные страницы, посвященные исследованиям на сайтах Технологического института в Цюрихе и Университета Джона Хопкинса.

– о стратегии, планах развития университета, реализуемых исследовательских проектах, сотрудничестве с бизнесом, государством и другими университетами. Например, на сайте университета Эдинбурга на странице для персонала есть специальный подраздел для исследователей. Университет Станфорда размещает на такой странице общую информацию о целях и задачах вуза, а также стратегию работы с персоналом и политику вуза¹⁹³.

– об услугах, предлагаемых персоналу, – возможностях исследовательских лабораторий и оборудования, пользования интернетом, библиотекой, психологические консультации, социальные услуги, страхование и т.д. Например, вузы США размещают на своих официальных сайтах специальные навигаторы по кампусу с указанием всех подразделений и услуг, оказываемых персоналу.

– о возможностях карьерного роста, повышения квалификации, дополнительного обучения. Каждый университет предлагает сотрудникам большое количество разнообразных программ – программы обмена

¹⁹³ Stanford ITSS Customer Satisfaction Survey. GENERAL SURVEY DRAFT REPORT. MOR Associates, 2013.

преподавателями, возможности проведения исследований в других вузах и т.д. В университете Торонто, например, на специальной странице для персонала перечислены все действующие программы повышения квалификации и карьерного роста, разделенные заранее по категориям сотрудников, в зависимости от их режима работы в вузе. Некоторые вузы проводят специальные недели обучения персонала, которые позволяют встретиться, обменяться идеями и договориться о проведении совместных исследований преподавателям разных вузов.

– о праздниках, неформальных встречах и мероприятиях, проводимых в вузе. Чаще всего такая информация появляется в рамках специальных социальной сетей для персонала вуза, созданных в настоящее время многими университетами, или на страницах специальных неформальных групп или клубов, созданных сотрудниками и посвященных самым разным интересам (например, в рамках специальной социальной сети для персонала «Мой университет» Университета Чикаго).

Для эффективной работы с персоналом в зарубежных вузах создаются специальные подразделения, сведения о которых вместе с контактной информацией представлены на 19 рассмотренных нами сайтах. Чаще всего в вузах существуют Управления человеческими ресурсами, которые включают в себя структурные подразделения, группы или отдельных сотрудников, реализующих конкретные направления работы с персоналом – например, планирование карьеры, поиск сотрудников, адаптация, проведение оценки удовлетворенности и т.д. Отдел по развитию персонала Университета Принстона имеет собственный сайт, содержащий всю необходимую контактную информацию, специальные бланки для персонала и образцы их заполнения, новости и объявления. В данном отделе работает 11 команд, каждая из которых занимается конкретным направлением деятельности, к числу которых относятся вопросы равенства, праздники и награждения, взаимоотношения с руководством, карьера и т.д.

Во многих университетах в настоящее время в структуре подобных отделов появляются службы доверия, а также «омбудсмены» – специалисты, занимающиеся решением вопросов, связанных с нарушением прав сотрудников в вузе. В университете Корнелла отдел омбудсмана предназначен для работы со студентами и персоналом одновременно и направлен на выявление и разрешение всех спорных вопросов. В нем работает три сотрудника, ежегодно представляющих и размещающих на собственном сайте отчеты о проделанной работе. В университете Джона Хопкинса одним из заместителей президента является вице-президент по управлению человеческими ресурсами. В университете Торонто вопросами управления персоналом занимается Департамент Человеческих ресурсов и равенства. Большое внимание в зарубежных вузах уделяется здоровью персонала (правильному питанию, безопасной работе за компьютерами и с оборудованием, предотвращению стресса) и созданию позитивной рабочей атмосферы, также ряд программ посвящены семьям сотрудников и их детям¹⁹⁴.

Для более эффективной работы вуза и обеспечения диалога между администрацией и персоналом некоторые вузы дают возможность сотрудникам высказать свое мнение, задать вопросы, оставить жалобы или предложения. Механизмами обратной связи в 10 рассмотренных вузах являются:

- форумы (например, форум для сотрудников Кембриджского университета);
- специальные порталы или собственные внутренние сети для персонала (Университет Манчестера, Университет Чикаго);
- блоги с представителями руководства.

Университет Джона Хопкинса предоставляет возможность будущим сотрудникам подать заявление о приеме на работу онлайн, с помощью специальной электронной формы, размещенной на официальном сайте вуза. На данной странице также размещен список всех необходимых документов,

¹⁹⁴ SPEAKING UP. EMPLOYEE EXPERIENCE SURVEY. Summary of Results. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.hrandequity.utoronto.ca/news/Speaking_Up.htm – Загл. с экрана.

полезные ссылки и анкеты, ответы на наиболее часто задаваемые вопросы.

Важным элементом своей работы, позволяющим адекватно оценить различные точки зрения относительно работы вуза, зарубежные университеты считают оценку удовлетворенности различных заинтересованных сторон. Подобную оценку проводят 65% исследуемых вузов. К заинтересованным сторонам, мнение которых оценивается, университеты относят персонал, студентов, абитуриентов, выпускников. Многие зарубежные вузы проводят оценку удовлетворенности вновь принятых студентов, наряду со студентами, уже обучающимися в вузе и аспирантами (Например, Имперский колледж Лондона, университет Джона Хопкинса и др.). Оценка удовлетворенности выпускников проводит университет Калифорнии и другие вузы США, часто данные исследования проводятся в рамках сотрудничества с Ассоциацией выпускников, созданной в вузе. В университете Торонто оценка удовлетворенности персонала официально является частью исследования удовлетворенности потребителей вуза.

Семнадцать рассмотренных вузов проводили или проводят в настоящее время оценку удовлетворенности персонала. В процессе исследования была проанализирована информация относительно процесса такой оценки, его методология и используемые методики, отчеты, размещенные на официальных сайтах, в сети Интернет или проанализированные в зарубежных статьях. Критериями для анализа в данном случае стали основные элементы системы оценки удовлетворенности персонала вузов, выявленные в параграфе 1.2.

По итогам проведенного контент-анализа сайтов все изученные вузы могут быть распределены по уровням зрелости существующих в них систем оценки удовлетворённости (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Распределение рассмотренных зарубежных вузов по уровням зрелости систем оценки удовлетворённости персонала

В соответствии со схемой, представленной на рисунке 2.1, к вузам, системы оценки удовлетворенности которых в наибольшей степени развиты, относятся три вуза:

- Технологический институт Цюриха,
- Университет Джона Хопкинса,
- Корнельский университет.

Как видно из таблицы протокола контент-анализа, представленного в приложении А, данные вузы набрали наибольшее количество положительных показателей анализа по сравнению с другими вузами (13,12 и 12 соответственно из возможных 13).

Технологический институт Цюриха проводит оценку удовлетворенности своих сотрудников с целью изучения мнения персонала для дальнейшего успешного развития университета. Анкета, доступная на немецком и на английском языках, заполняется в режиме онлайн, среднее время заполнения составляет 15-20 минут. Анкета не является анонимной, но руководство университета гарантирует, что заполненные анкеты будут уничтожены после обработки и результаты будут представлены в обобщённом варианте, кроме того всю обработку анкет осуществляет независимая компания «Кунц&Хуберт»¹⁹⁵.

В анкете, используемой Технологическим институтом, подчеркивается, что исследование позволяет каждому сотруднику высказать свое мнение относительно различных аспектов работы и тем самым принять участие в развитии университета. С 2009 года право принимать участие в исследовании имеют соискатели докторской степени, однако они заполняют другую анкету. Результаты, полученные в ходе опроса персонала данного вуза, публикуются в виде специальной информационной брошюры и размещаются на официальном сайте вуза, однако доступ к ним имеют лишь зарегистрированные пользователи. После проведения опроса начинается реализация плана действий,

¹⁹⁵ Summary 2012 Employee Survey [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://www.pa.ethz.ch/1100_an_aktuell/Personalbefragung/summar_survey_2012_en.pdf – Загл. с экр.

разработанных для устранения выявленных недостатков, о чем также сообщается сотрудникам. Например, в 2008 году после проведения очередного опроса было принято решение разрешить брать творческий отпуск административному и учебно-вспомогательному персоналу. Время между окончанием исследования и объявлением принятых мер составляет не более 6 месяцев. Руководители отдела по работе с персоналом, составляющие основу подсистемы, занимающейся проведением исследования, отмечают, что подобное регулярное проведение опросов является механизмом своевременного мониторинга уровня удовлетворенности персонала и дает возможность выявить проблемы на их начальной стадии и соответственно эффективно их решить.

В рамках оценки удовлетворенности сотрудников Университета Корнелла Отдел персонала совместно с Институтом исследований и планирования анкетировывает работников по вопросам удовлетворенности деятельностью, возможностей для развития карьеры, лидерства, уважения и честности, а также их жизни за пределами вуза. Анкета доступна в электронной и бумажной версии. Первое исследование было проведено в данном вузе в 2008 году, по его итогам было принято решение проводить такие опросы регулярно, через каждые четыре года. В опросе принимают участие, как преподаватели вуза, так и административный и вспомогательный персонал, что в дальнейшем приводит к формированию двух отчетов и двух планов действий по итогам исследования. Основными целями подобных исследований в университете являются оценка общего уровня удовлетворенности персонала и разработка предложений по улучшению работы университета в отношении персонала¹⁹⁶.

Итоговая информация представляется руководству Корнельского университета в форме презентации, а затем точно так же руководителям всех подразделений вуза. Для получения объективных результатов исследования 23 из предложенных 70 вопросов в анкете идентичны вопросам, используемым в

¹⁹⁶ CIT Exchange Faculty/Staff Satisfaction. Survey Results: Summary Report. Submitted by: Beth Goelzer Lyons, CIT. November 1, 2010.

проводимом в США исследовании качества жизни. Это позволяет университету получать дополнительные сведения относительно удовлетворенности персонала и соответственно расширяет возможности принятия управленческих решений¹⁹⁷.

Университет Джона Хопкинса рассматривает исследование удовлетворенности персонала как инструмент, позволяющий работникам выявить слабые и сильные стороны вуза как собственного работодателя. Основные обязанности в проведении исследования берет на себя исследовательская компания «Галлуп». Исследование полностью анонимно, каждый сотрудник получает ссылку на специальный сайт, с помощью которого проводится опрос. В анкете содержится 27 утверждений, степень согласия с которыми необходимо выразить каждому респонденту, процесс заполнения не занимает более 10 минут. Если это необходимо, персонал может заполнить анкету в бумажной форме.

Традиционно университет Джона Хопкинса проводит подобные исследования в июне, а уже осенью информация о результатах доводится до сотрудников через руководителей отделов и факультетов. Также по итогам исследования разрабатывается общий план действий, и планы действий для каждого подразделения, которые обсуждаются на собраниях персонала¹⁹⁸.

Особенностью оценки удовлетворённости персонала данного вуза является проведение в его рамках независимого дополнительного опроса руководителей и менеджеров, основная цель которого не только узнать мнение административно-управленческого персонала о своей работе в вузе, но также получить информацию, полезную для улучшения работы остального персонала.

Практика проведения оценки удовлетворенности персонала данных трех вузов может быть полезной для использования другими образовательными организациями, так как в них система оценки удовлетворённости выстроена и

¹⁹⁷ Cornell University at its Sesquicentennial. A Strategic Plan 2010–2015. Summary. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cornell.edu/strategicplan> – Загл. с экр.

¹⁹⁸ J. Hopkins Employee Engagement Survey. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.pwc.com/en_US/us/hr-management/publications/assets/pwc-trends-in-workforce-analytics.pdf – Загл. с экр.

функционирует эффективно: для проведения опросов привлекаются исследовательские компании, которые совместно с отделами по работе с персоналом или специальными командами проводят периодические опросы, результаты которых используются в дальнейшей деятельности вузов.

По итогам проведенного анализа функционирующих или только создающихся систем оценки удовлетворенности персонала всех 20 рассмотренных нами вузов были выделены основные черты, характеризующие проведение подобных исследований.

Подсистема оценки удовлетворенности персонала является составным и одним из наиболее важных элементов в системе управления персоналом вуза. Основной целью проведения исследований удовлетворенности сотрудников в зарубежных вузах является не просто получение информации относительно степени удовлетворенности персонала, а выявление областей, требующих улучшений в рамках системы управления университетом для создания эффективной рабочей обстановки и дальнейшего развития вуза.

К основным задачам, стоящим перед зарубежными университетами, проводящими оценку удовлетворенности персонала, относятся:

- осознание разрыва между тем, что сотрудникам необходимо в работе и тем, что они получают в действительности,
- оценка общего уровня удовлетворенности сотрудников работой в данном университете,
- получение результатов, необходимых в дальнейшем при совершенствовании системы управления персоналом,
- оценка уровня удовлетворенности для различных категорий персонала и проведение сравнительного анализа.

Соблюдая принцип согласованности целей, цели оценки удовлетворенности персонала соответствуют общим стратегическим целям вузов.

На время проведения исследования создается специальная рабочая группа, состоящая из специалистов различных подразделений и направлений

работы. Одной из современных тенденций в настоящее время становится привлечение к исследованию внешних организаций. Данный подход позволяет повысить точность оценки и воспользоваться современными инструментами анализа для того, чтобы в дальнейшем оптимально использовать полученные результаты. Также это повышает доверие со стороны сотрудников к результатам исследования, сохраняя анонимность ответов респондентов.

При проведении исследований университетские подразделения и внешние компании используют метод анкетирования. Чаще всего заполнение анкет осуществляется онлайн, анкета или ссылка на нее отправляется на электронные адреса сотрудников. Такой подход к проведению оценки позволяет значительно снизить затраты на её проведение и ускорить процесс обработки результатов. Также это позволяет использовать удобную форму представления результатов анализа, быстро и адресно распространять необходимые сведения. Но в ряде случаев предусмотрено заполнение анкет в бумажной форме, что возможно в случае отсутствия у исследователей электронного адреса сотрудника или по его личному запросу.

Анализ полученной в ходе анкетирования информации осуществляется с помощью специального программного обеспечения и с использованием различных инструментов и методов, среди которых можно назвать факторный и регрессионный анализы, построение матриц и расчет специальных индексов. По результатам проведенного исследования в вузах формируется сводный отчет и отчет отдельно по каждому направлению или подразделению вуза, которые не только доводятся до каждого факультета и сотрудника, но и в некоторых университетах обсуждаются на заседаниях. Результаты в большинстве вузов являются открытыми для обсуждения и наряду с другими документами исследования публикуются на официальном сайте.

В целом сам процесс оценки удовлетворенности персонала тесно связан с другими процессами управления персоналом или осуществляется в рамках специальных программ развития персонала. Персонал рассматривается вузами как одна из заинтересованных сторон, поэтому довольно часто оценка его

удовлетворенности сопровождается оценкой удовлетворенности студентов или выпускников и управленческие решения принимаются по итогам комплексного анализа результатов.

Респондентами при проведении оценки удовлетворенности персонала выступают различные категории персонала. В большинстве случаев проводится оценка удовлетворенности всех категорий персонала, но в отчете результаты распределены отдельно по каждой группе. Одной из последних тенденций является проведение независимых исследований для отдельных категорий персонала. В некоторых вузах оценка удовлетворенности проводится отдельными факультетами, институтами или отделами. Например, университет Беркли проводит оценку удовлетворенности только сотрудников, не являющихся преподавателями, т.е. учебно-вспомогательного и административного персонала, а университет Джона Хопкинса проводит специальный опрос управленческого персонала. Часто объектами дополнительных оценок становятся преподаватели вуза, сотрудники библиотек и специалисты по информационным технологиям.

В рамках оценки удовлетворенности персонала проходит выявление мнения персонала относительно его удовлетворенности отдельными аспектами работы.

Наиболее распространенными направлениями, которые изучаются в процессе подобных исследований в зарубежных университетах, являются восприятие:

- соотношения имеющихся ресурсов и предоставленных возможностей;
- политики университета (факультета) и практик работы;
- возможности соблюдения баланса между работой и семьей;
- оплаты труда и льгот;
- социально-психологического и профессионального климата.

Чаще всего в рамках опросов выявляется общая удовлетворенность сотрудников работой в вузе. Однако в ряде случаев проводятся специальные исследования, направленные на выявление удовлетворенности каким-то одним

аспектом работы, например, предоставляемыми услугами или условиями для работы.

Обязательным условием проведения оценки удовлетворенности персонала является актуализация анкет в каждом последующем исследовании и включение в новую анкету вопросов, которые позволяют оценить изменения, произошедшие после учета результатов предыдущих исследований и отношение к ним сотрудников. При составлении отчетов по итогам исследования обязательным является сравнительный анализ результатов с результатами предыдущих лет и выяснение причин, вызвавших те или иные положительные и отрицательные изменения.

Одним из критериев системы оценки удовлетворенности персонала является ее открытость. Вся информация, касающаяся методики проведения исследования, выборки, процесса распространения анкет, выбора инструментов анализа представлена на официальном сайте университета. Достаточно часто на таких сайтах существуют специальные разделы, посвященные оценке удовлетворенности. Помимо информации о методиках исследования там представлена информация о лицах, проводящих исследования (контактная информация или описание компании, которая привлекается к оценке), размещен образец анкеты, а по итогам исследования – сводный отчет, а затем отчет об осуществленных изменениях и принятых по итогам оценки управленческих решениях. Чаще всего такие страницы открываются обращением руководства университета к сотрудникам, приглашающее их принять участие в исследовании и оказать всю необходимую помощь рабочей группе.

Для эффективного функционирования всей системы управления персоналом в зарубежных вузах часто используются отдельные HRM-системы. Такие системы включают в себя: «информационное самообслуживание»; поддержку штатного расписания; кадровый, табельный учет; расчет заработной платы; доплат и отчислений, что позволяет при проведении оценки

удовлетворенности персонала использовать и количественные показатели его работы, не прибегая к дополнительным расчетам.

Таким образом, проведенный контент-анализ сайтов и официальной документации лучших зарубежных вузов (по версии рейтинга QS 2013-2014 гг.) позволил оценить системы оценки удовлетворенности персонала, существующие в данных вузах, по разработанной в первой главе диссертационного исследования «решетке зрелости». Было выявлено, что системы оценки функционируют в настоящее время в 17 из 20 рассмотренных вузов, однако только в одном из них данная система находится на стадии «уверенность» – Технологический институт Цюриха, и две системы достигли стадии «мудрость» – Университет Джона Хопкинса и Корнельский университет. Рассмотрение опыта оценки удовлетворенности персонала в данных вузах позволило выделить основные черты характеризующие проведение подобных исследований за рубежом: проведение онлайн-анкетирований, привлечение к анализу полученных данных внешних исследовательских компаний, использование результатов оценки при принятии важных управленческих решений руководством вуза, обратная связь с персоналом по поводу осуществленных изменений, актуализация методов и инструментов анализа в каждом последующем исследовании, проведение оценки на постоянной основе.

При проведении оценки зарубежными вузами часто подчеркивается необходимость дальнейшего использования результатов в деятельности, что подкрепляется разработанными планами действий, а анкеты обязательно содержат вопрос, по ответу на который сотрудники оценивают изменения, произошедшие с периода последней оценки. Такой подход к проведению исследований удовлетворенности позволяет руководству вузов получать объективные результаты и своевременно принимать необходимые решения.

2.2 Практика проведения оценки удовлетворенности персонала российскими университетами

Исследование опыта российских университетов по оценке удовлетворенности персонала было проведено на основе анализа деятельности в этой области 29 вузов России, имеющих статус «Национальный исследовательский университет» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Российские вузы, выбранные для проведения анализа

Название вуза	Город
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»	Москва
Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева	Казань
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)	Москва
Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана	Москва
Московский физико-технический институт (государственный университет)	Москва
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского - национальный исследовательский университет	Нижний Новгород
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет	Новосибирск
Пермский национальный исследовательский политехнический университет	Пермь
Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королева - национальный исследовательский университет	Самара
Национальный минерально-сырьевой университет «Горный»	Санкт-Петербург
Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики	Санкт-Петербург
Национальный исследовательский Томский политехнический университет	Томск
Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»	Москва
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	Москва
Белгородский государственный университет - национальный исследовательский университет	Белгород
Национальный исследовательский Иркутский государственный технический университет	Иркутск
Казанский национальный исследовательский технологический университет	Казань

Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева	Саранск
Национальный исследовательский университет «МИЭТ»	Москва
Московский государственный строительный университет - национальный исследовательский университет	Москва
Национальный исследовательский университет Московский энергетический институт	Москва
Пермский государственный национальный исследовательский университет	Пермь
Российский национальный исследовательский медицинский университет имени Н.И. Пирогова	Москва
Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина	Москва
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет	Санкт-Петербург
Национальный исследовательский Саратовский государственный университет им. Н.Г.Чернышевского	Саратов
Национальный исследовательский Томский государственный университет	Томск
Санкт-Петербургский академический университет - Научно-образовательный центр нанотехнологий РАН	Санкт-Петербург
Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)	Челябинск

Анализ официальных сайтов данных вузов проводился с помощью контент-анализа, основные единицы которого соответствовали критериям оценки, выбранным в параграфе 2.1 при анализе опыта зарубежных вузов. Однако, учитывая специфику деятельности российских вузов и процессов оценки удовлетворенности заинтересованных сторон, проводимых в них, нами были добавлены ряд элементов, касающихся системы менеджмента качества вуза, а также ее документации, включая документы, используемые в системах оценки удовлетворенности персонала. Протокол контент-анализа по российским вузам представлен в Приложении Б.

Каждым национальным исследовательским вузом России разработана Программа развития, содержащая цель и задачи программы, этапы и сроки реализации, целевые индикаторы и показатели оценки эффективности ее реализации. Данная программа размещена на официальном сайте, однако она имеет ограниченный временной характер. В связи с этим большинством вузов (18 из рассмотренных 29) представлены основные цели и задачи развития в долгосрочной перспективе, миссия или стратегия, а также политика в области

качества. Заявления руководства относительно целей и задач могут касаться разных аспектов в деятельности вуза, однако только 8 рассмотренных нами вузов выделяют отдельно цели и задачи относительно кадрового развития вуза и повышения уровня удовлетворенности или вовлеченности персонала.

В частности, согласно Политике в области качества Самарского государственного аэрокосмического университета, одним из направлений развития вуза является развитие кадрового потенциала университета как носителя знаний, культуры, традиций, посредством совершенствования корпоративной культуры и вовлечения персонала в процессы постоянного улучшения образовательной и научно-исследовательской деятельности. Руководство Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» считает, что для достижения основной цели развития необходимо решить несколько главных задач, в числе которых – создать эффективную систему управления сетевым университетом, обеспечивающую реализацию творческого потенциала и повышение уровня удовлетворённости всех участников и заинтересованных сторон научно-образовательного процесса, стимулировать у сотрудников и студентов университета развитие творческого подхода к труду, потребность в непрерывном повышении квалификации, активное участие во всех сферах деятельности НИЯУ МИФИ; формировать привлекательный имидж университета, развивать корпоративную культуру, поддерживать в университете атмосферу дружбы, творческого сотрудничества и духовного роста. В Политике в области качества Национального исследовательского Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского отмечена необходимость систематического изучения текущих и будущих потребностей заинтересованных сторон (потребителей, работодателей, собственных работников, поставщиков, государства и общества) и оценивания их удовлетворённости для обеспечения необходимого уровня качества образования. К стратегическим целям Томского политехнического университета относится – обеспечение опережающего

удовлетворения запросов клиентов вуза: внешних – студентов, промышленности и общества в целом; внутренних – сотрудников университета.

Двенадцать из рассмотренных 29 сайтов в своей структуре имеют официальную страницу для сотрудников, на которой представлены:

- необходимая контактная информация (номера телефонов, адреса корпусов, адреса электронной почты ответственных лиц и подразделений),

- необходимая информация для персонала относительно деятельности вуза (результаты опросов сотрудников, приказы и распоряжения руководства, должностные инструкции),

- бланки и документы для заполнения (образцы заявлений о приеме на работу, переводе и увольнении, документы о командировании).

Двадцать одним вузом на сайте размещена информация относительно подразделений, занимающихся кадровыми вопросами, двадцать пять вузов представляют контактную информацию, важную для деятельности персонала. Однако только 6 из рассмотренных нами 29 вузов имеют на официальных сайтах определенный механизм, предполагающий наличие обратной связи с сотрудниками. Используя специальную форму, в которой указывается имя, адрес электронной почты, категория, по которой задается вопрос, сотрудники могут задать любой вопрос на сайте Национального минерально-сырьевого университета «Горный». Специальную систему форумов и блогов имеют Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики и Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ». Обратиться в виртуальную приемную или блог ректора можно на сайтах Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарева и Белгородского государственного университета. Московский энергетический институт имеет официальный интернет-портал, основная задача которого – создание и поддержка единой интегрированной среды для ежедневной работы студентов, аспирантов и сотрудников МЭИ с университетскими ресурсами (базами данных и информационными системами)

и информационными ресурсами Интернета. Однако внутренняя страница персонала в данном портале закрыта для посторонних пользователей.

Оценка удовлетворенности персонала традиционно проводится многими российскими вузами в рамках функционирования системы менеджмента качества: при проведении самооценки или участии в конкурсах в области качества. Поэтому в число единиц контент-анализа были добавлены вопросы относительно систем менеджмента качества в исследуемых вузах.

На сайтах 27 вузов представлена информация, касающаяся разных аспектов СМК, в частности: Политика и цели вуза в области качества, документация СМК, сведения о подразделениях, занимающихся данными вопросами. Чаще всего именно данные структуры в вузах занимаются проведением оценки удовлетворенности различных заинтересованных сторон, например, в Мордовском государственном университете им. Н.П.Огарева, это – Отдел менеджмента качества образовательной деятельности, в Пермском политехническом университете – Центр управления качеством образования, в Томском государственном университете – Центр менеджмента качества. Однако только в трех вузах на сайте присутствует информация о проведении самооценки деятельности университета, и только в Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» и Казанском технологическом университете вместе с информацией о Центре управления качеством университета и уполномоченных по качеству, на сайте представлены отчеты о самооценке, однако для сторонних пользователей доступ к ним закрыт.

Информация о проведении исследований удовлетворенности различных категорий потребителей или заинтересованных сторон размещена на сайтах 14 рассмотренных нами вузов. Чаще всего в вузах проводится оценка удовлетворенности студентов, абитуриентов, работодателей (отчеты с результатами подобных исследований размещены на сайтах Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарёва, Томского политехнического

университета, Российского медицинского университета имени Н.И. Пирогова) или всех данных категорий.

Томский государственный университет, например, проводит ежегодные опросы удовлетворенности внутренних (сотрудники, студенты) и внешних (работодатели) потребителей. Белгородским государственным университетом выделены следующие группы респондентов: абитуриенты, обучающиеся (на уровнях среднего, высшего и дополнительного профессионального, а также послевузовского образования), преподаватели, сотрудники, работодатели, а в соответствии с ними определены и объекты оценки:

- условия, созданные абитуриентам для поступления в университет;
- качество образовательных услуг, оказываемых студентам на уровне среднего профессионального образования;
- качество образовательных услуг, оказываемых студентам на уровне высшего профессионального образования;
- качество образовательных услуг, оказываемых обучающимся на уровне послевузовского профессионального образования (интерны, ординаторы, аспиранты, докторанты);
- качество образовательных услуг, оказываемых обучающимся на уровне дополнительного профессионального образования;
- условия, необходимые для реализации образовательных услуг преподавателями;
- условия, необходимые для реализации образовательных услуг сотрудниками: административно-управленческий персонал; учебно-вспомогательный персонал; инженерно-технические работники и прочий обслуживающий персонал;
- качество подготовки выпускников, оцениваемое работодателями¹⁹⁹.

На рисунке 2.2 рассмотренные российские вузы распределены по уровням зрелости существующих в них систем удовлетворенности персонала.

¹⁹⁹ СМК ДП-4.1-Ф-02 Отчет о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей. – Белгород, 2012. – 123 с.

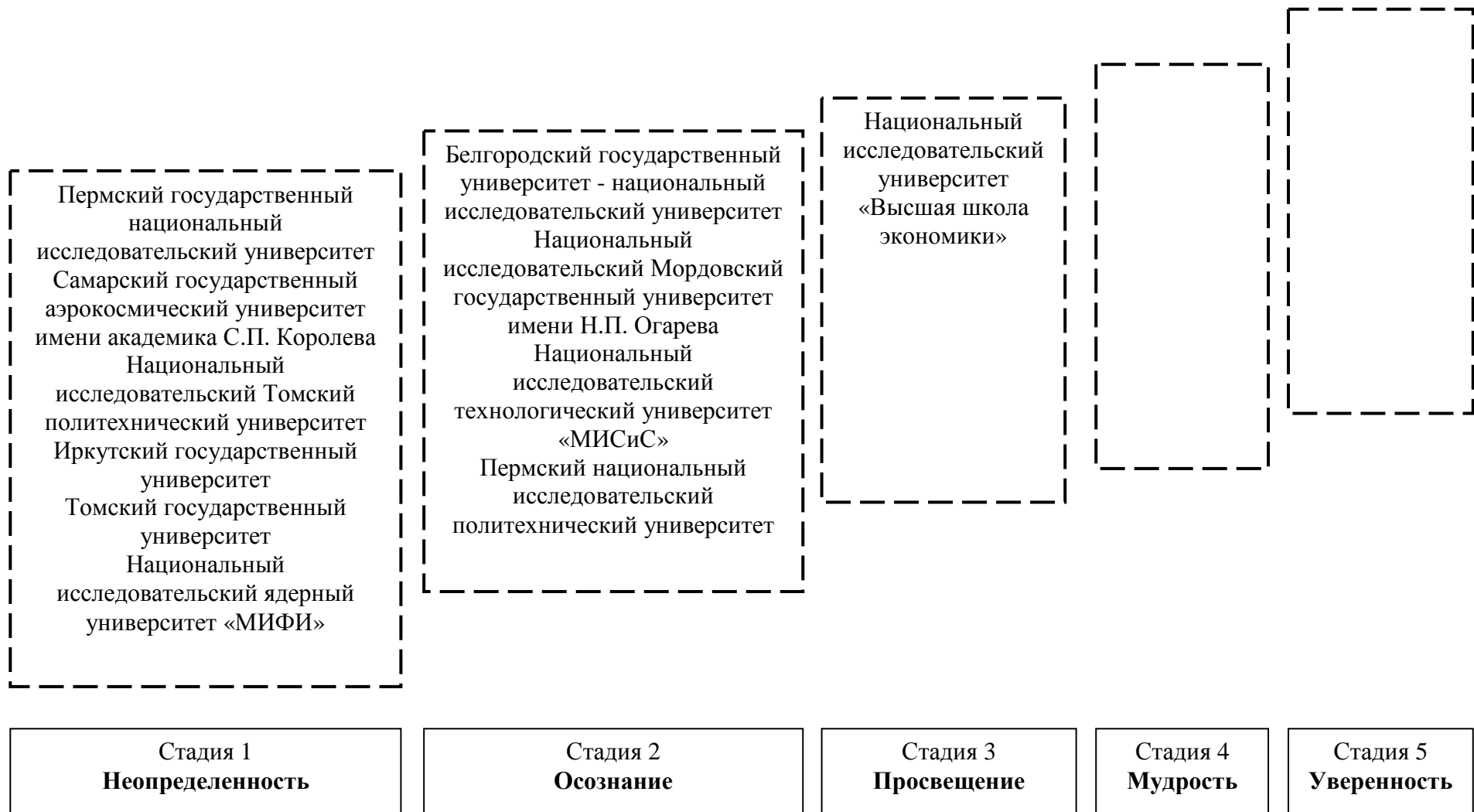


Рисунок 2.2 – Распределение национальных исследовательских вузов России по уровням зрелости систем оценки удовлетворённости персонала

Не все изученные вузы были распределены по уровням зрелости, так как только на 11 официальных сайтах представлена информация, позволяющая сделать вывод о том, что в данных вузах проводится оценка удовлетворенности персонала. Наибольший уровень развития имеет в настоящее время система оценки удовлетворённости персонала, созданная в Высшей школе экономики: исследование удовлетворенности проводится в данном вузе онлайн, результаты обрабатываются и предоставляются руководству, информация о методах исследования, полученных результатах и принимаемых решениях открыта и доступна для ознакомления.

Однако среди всех вузов только на сайтах двух вузов имеются документы, регламентирующие проведение такой оценки. Мордовским государственным университетом им. Н.П.Огарёва разработана документированная процедура СМК ДП 7.2.1-01-2010 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», а Национальным исследовательским технологическим университетом «МИСиС» – стандарт «Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон», устанавливающий порядок выполнения процедур, связанных со взаимодействием вуза с различными группами заинтересованных сторон. Вузом определены шесть подобных групп, удовлетворённость каждой из которых оценивается в ходе социологических исследований. Персонал рассмотрен как одна из групп внутренних потребителей. Отдельным процессом в стандарте выделен подпроцесс «Мониторинг восприятия работниками деятельности вуза», представленный на рисунке 2.3.²⁰⁰

²⁰⁰СМК СТО. 8.2.02-09 «Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон». Государственный технологический университет Московский институт стали и сплавов. – М.: 2009. – 31 с.

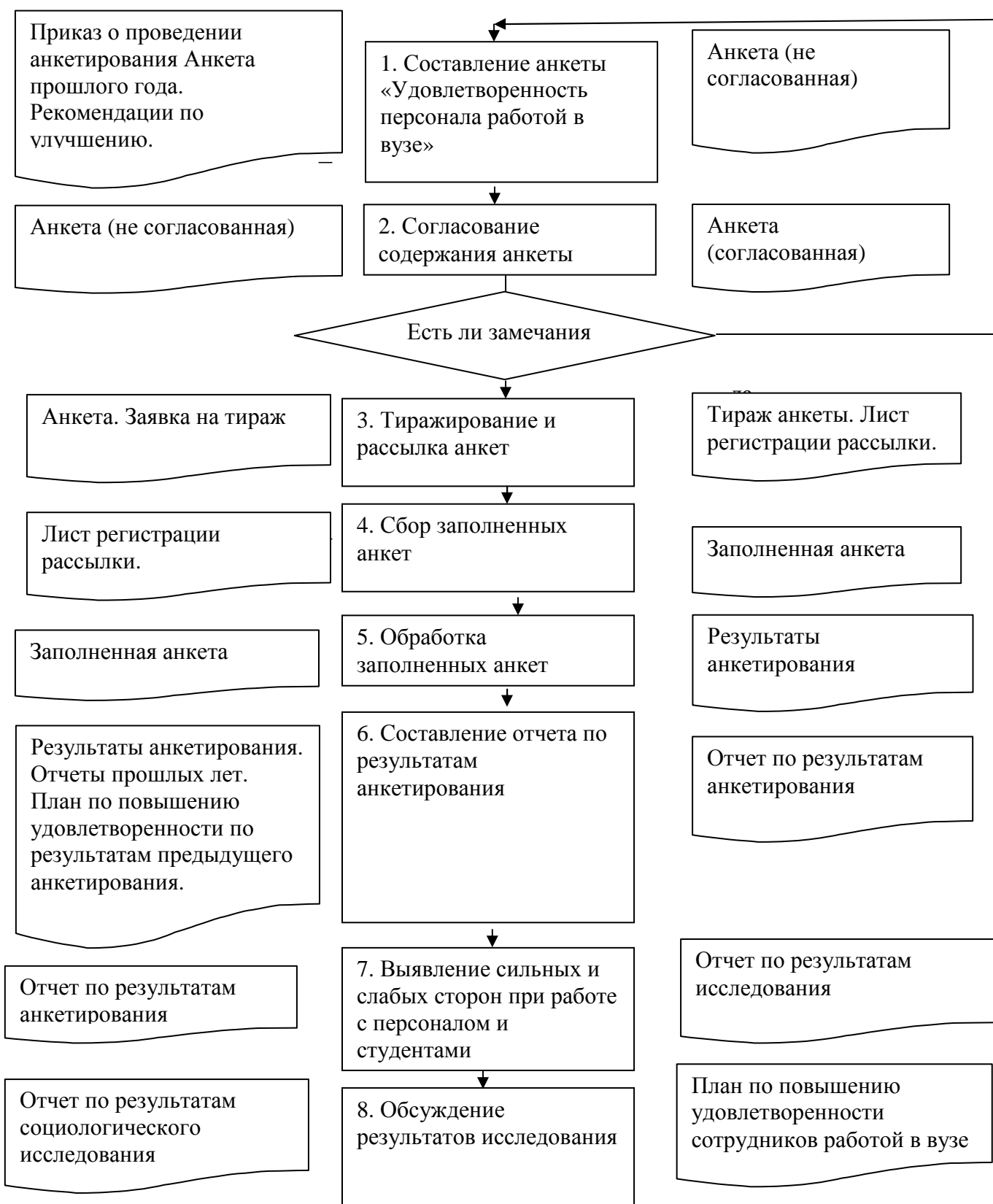


Рисунок 2.3 – Алгоритм процесса «Мониторинг восприятия работниками деятельности вуза» Московского института стали и сплавов²⁰¹

²⁰¹СМК СТО. 8.2.02-09 «Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон». Государственный технологический университет Московский институт стали и сплавов. – М.: 2009. – 31 с.

Пять из рассмотренных вузов указывают на своих сайтах специалистов, занимающихся проведением оценки удовлетворенности персонала. Это зафиксировано в описаниях деятельности данных сотрудников или подразделений или отмечено в отчетах, созданных по итогам исследований.

В НИУ «Высшая школа экономики» ответственным за проведение оценки удовлетворенности персонала является – Центр внутреннего мониторинга, в Мордовском государственном университете им. Н.П.Огарева – Отдел менеджмента качества образовательной деятельности и менеджеры по качеству на отдельных факультетах, в институтах и на кафедрах, в Пермском политехническом университете – Центр управления качеством образования и уполномоченные по образованию, а также назначенные на факультетах ответственные за качество образования, в Самарском государственном аэрокосмическом университете имени академика С.П. Королева анкетирование сотрудников проводит Центр управления качеством, а в Белгородский государственном университете – Управление методической работы и качества образования.

Однако при этом в работу по проведению подобного мониторинга включены и другие подразделения вуза, чаще всего это отделы, занимающиеся трудоустройством, работой с иностранными студентами и приемные комиссии.

Информация о привлечении к оценке специалистов кадровых служб на сайтах вузов не зафиксирована.

Критерии и методы, с помощью которых данными подразделениями проводится оценка удовлетворенности преподавателей и сотрудников представлены четырьмя вузами (Высшая школа экономики, Мордовский государственный университет им. Н.П.Огарева, Белгородский государственный университет, Пермский политехнический университет). Однако информация об этом представлена косвенно – в анкетах, приказах о проведении исследований или обобщенных результатах, реже в официальной документации по процессу оценки. В частности, в отчете о проведении оценки

удовлетворенности персонала Белгородского государственного университета содержится информация о том, что:

- в основу исследования положена парадигма количественного подхода, с помощью которой решались задачи измерения взаимосвязи между уровнем удовлетворенности и показателями эффективности,

- из традиционных методов количественного подхода (в соответствии с целями и задачами исследования) был выбран опрос.

- выбор анкетного опроса обусловлен тем, что он позволяет мысленно моделировать любые нужные исследователю ситуации для выявления устойчивых мотивов, установок, а также является надежным и доступным методом исследования.

- обработка результатов осуществляется с помощью программного продукта «ДА-система», преимуществом которого является возможность реализации «ДА-технологии» обработки и анализа данных, опирающейся на детерминационный анализ,

- в процессе исследования осуществляется конструирование квотной выборки²⁰².

В процессе исследования, осуществляемого Белгородским государственным университетом, используются такие критерии удовлетворенности персонала:

- восприятие имиджа вузов и его положительных и отрицательных отличий от других вузов,

- понятность миссии вуза,

- удовлетворенность предоставляемыми условиями – достаточностью и чистотой аудиторий, доступностью библиотек и электронных ресурсов, оптимальностью расписания, оснащенностью рабочего места,

- удовлетворенность социальными аспектами труда – предоставлением социальных льгот и качественной медицинской помощи, качеством питания,

²⁰² СМК ДП-4.1-Ф-02 Отчет о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей. – Белгород, 2012. – 123 с.

– возможности участия в принятии управленческих решений, повышения квалификации, реализация научных интересов, профессиональный и карьерный рост, признание заслуг, успехов и достижений,

– материальное стимулирование.

В Пермском политехническом университете оценивается удовлетворенность преподавателей:

- качеством организации учебного процесса,
- качеством учебно-методического обеспечения,
- качеством организации научно-исследовательской работы,
- качеством материально-технического обеспечения,
- качеством социально-психологических отношений внутри вуза.

Наиболее подробно информация о критериях оценки и методиках представлена на сайте Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева, она будет рассмотрена в параграфе 2.3.

Единственным вузом из всех национально-исследовательских университетов, сообщаящим о проведении оценки удовлетворенности онлайн, является Высшая школа экономики. На электронный адрес сотрудника вуза, указанный на его личной странице, поступает сообщение со ссылкой на онлайн-анкету. Результаты обрабатываются Центром внутреннего мониторинга ВШЭ, который в своем обращении на сайте вуза просит всех сотрудников принять участие в исследовании, поскольку «любое из мнений может повлиять на принятие руководством вуза административных решений»²⁰³.

Отчеты с результатами оценки удовлетворенности доступны на сайтах:

- Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»,
- Белгородского государственного университета,
- Национального исследовательского Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарева,

²⁰³Обзор ключевых беспокойств преподавательского сообщества: результаты опроса преподавателей НИУ ВШЭ // Академическая среда. 2014. – № 3. – С. 1 – 3.

– Пермского национального исследовательского политехнического университета.

Однако Пермским политехническим университетом результаты представлены в обобщенном виде, а в Самарском государственном аэрокосмическом университете результаты исследования и анкета, в соответствии с которой оно проводилось, закрыты для внешнего просмотра. На сайтах ряда вузов отчеты об удовлетворенности персонала отсутствуют, однако они содержатся в другой документации. В частности, результаты анкетирования преподавателей и сотрудников Московского института стали и сплавов, наряду с результатами оценки удовлетворенности других потребителей вуза содержатся в отчете о результатах анализа системы менеджмента качества вуза со стороны руководства.

Официальные сайты ряда рассмотренных в ходе контент-анализа вузов содержат информацию об использовании результатов оценки удовлетворенности персонала в процессе принятия административных решений, при управлении персоналом или об обсуждении их на официальных совещаниях и встречах руководства, однако документальное подтверждение данным фактам и перечисление конкретных управленческих решений, принятых руководством отсутствуют.

Большинство российских университетов рассматривают оценку удовлетворенности своего персонала как необходимый этап самооценки при участии в различных конкурсах в области качества.

Большую роль в привлечении внимания к проведению такой оценки стало учреждение в России в 2000 году специального конкурса для образовательных организаций.

В настоящее время это конкурс Рособнадзора «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования», проводимый в целях стимулирования образовательных учреждений к внедрению современных систем и методов управления качеством.

Модель конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования» представлена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Модель конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»²⁰⁴

Седьмым критерием данной модели является критерий «Удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся работой образовательного учреждения», предполагающий отражение результатов, достигнутых образовательным учреждением в отношении удовлетворенности своего персонала и обучающихся. Составляющие критерия, касающиеся вопросов оценки удовлетворенности персонала представлены в таблице 2.4.

²⁰⁴Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. – М.: Изд-во стандартов, 2012. – 31 с.

Таблица 2.4 – Составляющие критерия «Удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся работой образовательного учреждения» в отношении оценки удовлетворенности персонала²⁰⁵

7а. Степень удовлетворенности преподавателей, сотрудников и обучающихся. Отражает удовлетворенность персонала такими аспектами, как:	7б. Показатели работы образовательного учреждения по повышению удовлетворенности персонала и обучающихся. Оцениваются внутренние показатели деятельности, обеспечивающие удовлетворенность персонала, такие как:
доступность информации;	вовлеченность персонала в работу по управлению качеством;
распределение полномочий в системе управления;	признание заслуг отдельных работников и групп
возможность участия в принятии управленческих решений;	влияние результатов опросов (анкетирования) на деятельность образовательного учреждения;
отношение со стороны руководства;	взаимоотношения с администрацией (точность и четкость в действиях администрации, обоснованность управленческих решений, эффективность обмена информацией, оперативность реагирования администрации на запросы и жалобы, оценка администрацией повышения научно-педагогической и другой профессиональной квалификации).
возможности повышения квалификации;	
признание заслуг, успехов и достижений;	
ценности, миссия, видение, политика и стратегия, принципы, цели и задачи образовательного учреждения	
деятельность руководства;	
условия оплаты труда;	
условия организации труда и оснащения рабочих мест;	
охрана труда и его безопасностью;	
уровень организационной культуры, отношения в коллективе и рабочая обстановка;	
система питания, медицинского и другого обслуживания;	
предоставляемые социальные льготы (отдых, санаторное лечение и др.);	
роль образовательного учреждения в обществе и в соответствующей профессиональной области.	

В соответствии с данными критериями и проводится оценка удовлетворенности в большинстве рассмотренных вузов России.

При отражении критерия 7а университеты приводят данные, полученные через обратную связь от преподавателей, сотрудников и обучающихся с помощью опросов, анкетирования и других методов исследований²⁰⁶.

²⁰⁵Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. – М.: Изд-во стандартов, 2012. – 31 с.

²⁰⁶Там же

При отражении результатов по критерию 7б необходимо использовать дополнительные количественные показатели.

В настоящее время, несмотря на некоторые колебания в отдельные годы, число образовательных учреждений, принимающих участие в данном конкурсе, растет (о чем свидетельствуют данные таблицы 2.5), благодаря чему растёт внимание вузов к процессам оценки удовлетворенности персонала.

Таблица 2.5 – Статистическая информация относительно участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»²⁰⁷

Год	Количество поданных заявок	Количество представленных отчетов	Количество победителей
2000	117	25	-
2001	80	33	5
2003	171	56	7
2004	55	33	4
2005	100	51	4
2006	130	65	6
2007	93	60	4
2008	57	39	6
2009	102	57	6
2010	104	89	6
2011	126	84	4
2012	105	73	
Итого	1125	592	52

Обобщая результаты проведенного анализа, проведем сравнительный анализ зарубежных и российских подходов к проведению удовлетворенности персонала вузов (таблица 2.6).

Различия между российскими и зарубежными вузами начинаются с определения цели процесса оценки удовлетворенности сотрудников, что отражено в представленном первом критерии анализа – назначение исследования.

²⁰⁷Salimova T., NovokreshchenovaN. The study of the employee satisfaction in the quality management systems of Russian universities // 15th QMOD Conference. Proceedings, Poznan, 2012. – Pp. 1358 – 1359

Таблица 2.6 – Сравнительный анализ деятельности российских и зарубежных вузов в области оценки удовлетворенности персонала

Критерий	Зарубежные университеты	Российские университеты
Назначение исследования	Использование результатов в дальнейшей деятельности университета	Получение информации о текущем уровне удовлетворенности сотрудников (этап проведения самооценки или участия в конкурсе)
Категории респондентов	Все категории преподавателей и сотрудников	Преимущественно профессорско-преподавательский состав
Метод сбора информации	Анкетирование (преимущественно онлайн)	Анкетирование
Выбор оценочных показателей	Разрабатываются каждым университетом самостоятельно	Разрабатываются университетами самостоятельно, но в основе лежат набор показателей, характеризующих критерий конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального
Используемые критерии удовлетворенности	Взаимоотношения с руководством и в коллективе Предоставляемые условия и ресурсы для работы Участие в принятии решений	Материальное положение Социальная сфера Взаимоотношения с руководством и в коллективе
Обработка результатов	Построение карт важности Корреляционный анализ Статистическая обработка результатов Использование специального программного обеспечения Рекомендации по каждому критерию, с учетом результатов, полученных в прошлый период оценки	Статистическая обработка результатов Использование специального программного обеспечения Общий вывод и рекомендации
Доступность методик и критериев анализа	Методики, критерии и анкеты являются доступными на официальных сайтах вузах или на специальных страницах, созданных на время проведения исследования	Информация о методиках, критериях и анкетах, используемых в исследованиях представлена в специальных документах, однако доступна посторонним лицам и самим участникам опросов лишь в обобщенном виде

Продолжение таблицы 2.6

<p>Доступность результатов исследований</p>	<p>Создаваемые по итогам каждого исследования отчеты доступны широкому кругу лиц: обязательно представляются лицам, принявшим участие в опросах, распределяются по каждому подразделению, размещаются на сайте вуза</p>	<p>Результаты оформляются в отчеты, которые официально публикуются и предоставляются руководству. Однако они не являются открытыми для обсуждений</p>
<p>Использование результатов в дальнейшей деятельности вуза</p>	<p>Результаты обсуждаются на заседаниях отдельных подразделений и руководства вуза в целом. Отчеты о принятых решениях доступны участникам исследований через указанный срок. Последующие исследования осуществляются с учетом проведенных мероприятий</p>	<p>Отчеты по итогам исследований предоставляются руководству, использующему их при принятии управленческих решений. Информация об этом не предоставляется внешним пользователям</p>

Главным отличием практики российских университетов является проведение оценки удовлетворенности персонала в рамках существующей в вузе системы менеджмента качества и чаще всего во время участия вуза в конкурсе на соискание Премии Правительства РФ в области качества²⁰⁸ или конкурсе «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»²⁰⁹.

Процесс оценки удовлетворенности персонала в зарубежных вузах проводится в рамках системы управления персоналом и направлен на ее совершенствование, что и предопределяет критерии и методы проведения оценки. Критерии, выбираемые российскими вузами, чаще всего совпадают с моделями конкурсов качества, зарубежные вузы разрабатывают их самостоятельно, исходя из специфики деятельности, основных потребностей персонала и задач исследования.

Предпочитаемым методом сбора информации во всех рассмотренных вузах является анкетирование, однако зарубежные вузы широко используют информационные технологии, проводя анкетирования онлайн, в России такие попытки пока единичны. Среди категорий респондентов российские вузы отдают предпочтение профессорско-преподавательскому составу, зарубежные вузы оценивают удовлетворенность всех категорий персонала и, чаще всего, это происходит в ходе нескольких различных исследований, различающихся критериями анализа.

Схема проведения оценки в большинстве случаев является стандартной и предполагает проведение анкетирования, анализ результатов с помощью статистических методов и формирование отчета. В зарубежных вузах данный процесс является абсолютно открытым и доступен широкому кругу лиц. Результаты обсуждаются на заседаниях отдельных подразделений и

²⁰⁸Руководство для организаций-участников конкурса «Премии Правительства Российской Федерации в области качества» – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), 2012. – 30 с.

²⁰⁹Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. – М.: Изд-во стандартов, 2012. – 31 с.

руководства вуза в целом, отчеты о принятых решениях доступны всем участникам исследований. Информация о методиках, критериях и анкетах, используемых в исследованиях российских вузов, представлена в специальных документах, однако доступна посторонним лицам и самим участникам опросов лишь в обобщенном виде, чаще всего проводится стандартная статистическая обработка результатов, последующие изменения в деятельности вуза и системе управления персоналом не связываются с итогами исследований.

Итак, сравнительный анализ опыта российских и зарубежных вузов по проведению оценки удовлетворенности персонала показал, что усиление внимания к проведению оценки удовлетворенности персонала является важной тенденцией в деятельности как российских, так и зарубежных вузов

Однако это происходит по различным причинам, от которых зависят процесс и механизм проведения подобных исследований. На схему процесса и конкретные характеристики – методы, инструменты, критерии, большую роль оказывает цель функционирования системы оценки удовлетворенности персонала и ее положение в общей системе менеджмента вуза.

Зарубежные вузы проводят оценку удовлетворенности всех категорий персонала как обязательный элемент управления персоналом в вузе. Такие черты, выявленные в ходе анализа опыта зарубежных вузов, как периодичность исследований, их взаимосвязь, актуализация методов оценки, включенность в другие процессы развития персонала, принятие управленческих решений на основе полученных результатов, свидетельствуют о формировании в вузах систем оценки удовлетворенности, а не о проведении единичных исследований. В настоящее время новыми характеристиками таких исследований в зарубежных вузах становятся: проведение онлайн-исследований, активно использование информационных технологий, как при сборе информации, так и при ее обработке, а также привлечение к проведению исследований сторонних компаний. Российские вузы имеют свою специфику управления персоналом, что отражается на проведении оценки уровня его удовлетворенности, однако тенденции к усилению внимания к вопросам формирования и

функционирования систем менеджмента качества способствуют активизации исследований удовлетворенности различных категорий потребителей. В силу специфики управления персоналом российские вузы не смогут проводить оценку удовлетворенности сотрудников полностью по схемам, предлагаемым зарубежными вузами, но они могут изучать зарубежные подходы, адаптировать их и переносить в российскую практику наиболее интересные и полезные их аспекты.

2.3 Особенности проведения оценки удовлетворенности персонала в российских вузах

Для более детального рассмотрения практики и особенности проведения оценки удовлетворенности в российских вузах, проведен анализ процесса и отдельных элементов системы оценки, созданной в одном из вузов и находящейся по итогам контент-анализа на стадии «осознание». В качестве объекта исследования был выбран Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, в котором в соответствии с поставленной целью – выполнения требований и ожиданий различных групп заинтересованных сторон, уделяется особое внимание управлению взаимоотношениями с персоналом²¹⁰.

В настоящее время действенным инструментом совершенствования работы кафедр, факультетов, других структурных подразделений и вуза в целом является исследование удовлетворенности как внешних, так и внутренних потребителей. В Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарёва существует система мониторинга удовлетворенности потребителей, включающая различные виды анкетирования основных потребителей результатов образовательной деятельности, критерии оценки, методики обработки результатов и пр.

²¹⁰СМК. РК 4.2.2-01-2010. Руководство по качеству системы менеджмента качества Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарева. – Саранск: 2010, – 98 с.

Основным нормативным документом процесса оценки удовлетворенности потребителей вуза является СМК ДП 7.2.1-01-2010 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами»²¹¹, согласно которой в вузе:

- внешние потребители – работодатели, заказчики, родители, Министерство образования и науки РФ, общество в целом;
- внутренние потребители – обучаемые (студенты, аспиранты, слушатели), подразделения вуза, его преподаватели и сотрудники.

Важным элементом оценки удовлетворенности заинтересованных сторон является оценка удовлетворенности персонала университета.

Качество и стабильность кадрового потенциала являются одним из условий успешной реализации стратегии развития университета и политики в области качества образовательной деятельности.

Структура персонала Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва по профессиональным квалификационным группам представлена в таблице 2.7:

Таблица 2.7 – Структура персонала Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва по профессиональным квалификационным группам

Профессиональные квалификационные группы должностей	2011	2012	2013	Изменение в динамике
Работники подразделений вуза, реализующих функции высшего и дополнительного профессионального образования, всего	4119	3992	3883	-5%
в том числе:				
руководители структурных подразделений вуза	147	138	124	-15%
профессорско-преподавательский состав	1576	1552	1559	-1%
административно-хозяйственный, учебно-вспомогательный и прочий обслуживающий персонал	2396	2302	2200	-8%

²¹¹СМК. ДП 7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. – Саранск, 2010. – 69 с.

Продолжение таблицы 2.7

Работники сферы научных исследований и разработок, всего	99	87	135	+36%
в том числе:				
руководители научных подразделений	5	6	8	+60%
руководители других структурных подразделений	0	1	0	0
научные работники	44	41	51	+16%
научно-технические работники	42	25	65	+55%
работники сферы научного обслуживания	8	14	11	+37,5%
Работники иных профессиональных групп	32	16	18	-43%
Всего	4250	4095	4036	

Как показывают данные таблицы 2.7, наибольшую долю в структуре персонала вуза имеют работники подразделений вуза, реализующих функции высшего и дополнительного профессионального образования (в 2013 году – 96%), среди которых 56,6% – административно-хозяйственный, учебно-вспомогательный и прочий обслуживающий персонал, 40,1% – профессорско-преподавательский состав и 3,4% – руководители структурных подразделений вуза. Работники сферы научных исследований составляют 3,5% в общей численности персонала вуза. В таблице 2.7 также рассчитана динамика изменения численности персонала. В период с 2011 по 2013 год в Мордовском государственном университете им. Н.П.Огарёва происходило снижение общей численности персонала, из всех представленных категорий увеличилось только число работников сферы научных исследований и разработок.

Согласно действующей в настоящее время Программе развития вуза на 2010-2019 гг. одной из основных задач Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва является развитие системы управления человеческими ресурсами.

В рамках данного направления вузом предусматриваются:

– совершенствование системы и процесса управления человеческими ресурсами университета, разработка кадровой стратегии, направленной на наращивание человеческого капитала и оптимизацию его структуры, а также реорганизация существующей системы управления человеческими ресурсами в соответствии с обоснованной стратегией университета;

– развитие кадрового потенциала университета на основе формирования гибкой интегрированной системы повышения квалификации, разработки и реализации программы формирования кадрового резерва в университете;

– развитие системы мотивации персонала, обеспечивающей его эффективное участие в исследовательской и инновационной деятельности.

Для эффективной реализации данных задач руководством университета было принято решение о проведении ежегодного анкетирования преподавателей и сотрудников на предмет оценки их удовлетворенности работой в вузе. Сбор и анализ информации для определения степени удовлетворенности персонала осуществляет Отдел менеджмента качества образовательной деятельности (ОМКОД), созданный в вузе в 2005 году.

На рисунке 2.5 представлена схема взаимодействия данного отдела с другими подразделениями вуза, задействованными в процессе оценки удовлетворенности персонала.

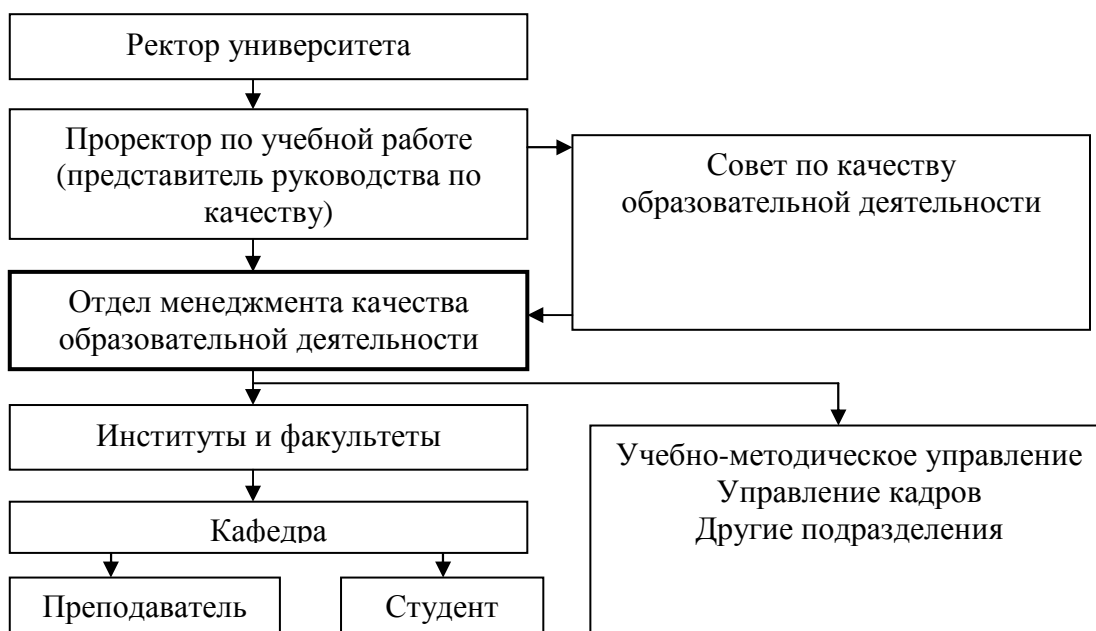


Рисунок 2.5 – Схема взаимодействия Отдела менеджмента качества образовательной деятельности Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва с другими подразделениями вуза

В рамках проведения оценки удовлетворенности персонала сотрудники отдела выполняют следующие функции, представленные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Функции, выполняемые сотрудниками Отдела менеджмента качества образовательной деятельности Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва при проведении исследования удовлетворенности персонала вуза

Наименование должности	Содержание выполняемых функций
Начальник отдела	организует проведение исследований удовлетворенности персонала
	участвует в разработке предложений по совершенствованию деятельности вуза на основе результатов оценки удовлетворенности
Инженер отдела	обеспечивает проведение исследований удовлетворенности персонала
	разрабатывает методологию определения и анализа удовлетворенности персонала университета
	составляет отчетность о проделанной работе
Социолог отдела	разрабатывает методологию определения и анализа удовлетворенности персонала университета (профессорско-преподавательский состав и другие группы персонала, связанные с образовательной деятельностью)
	обеспечивает проведение исследований удовлетворенности персонала
	участвует в разработке предложений по повышению уровня удовлетворенности персонала
	составляет программы социологических исследований и контролирует их выполнение
	составляет отчетность о проделанной работе
Инспектор отдела	осуществляет рассылку анкет и их сбор
	участвует в проведении самооценки деятельности факультетов и институтов
Заведующий информационно-аналитического сектора	обеспечивает своевременный сбор данных и преобразование их в информацию в установленном порядке
	производит анализ достоверности информации, поступающей в отдел
	обеспечивает составление необходимой отчетности по итогам проводимых исследований
Инспектор информационно-аналитического сектора	поддерживает и сопровождает базу данных модуля сбора данных
	обеспечивает сохранность и конфиденциальность собранных данных

Социологические исследования по оценке удовлетворенности персонала проводятся в вузе не реже 1 раза в 3 года. Сроки проведения очередного исследования определяются руководителем Отдела менеджмента качества образовательной деятельности.

Согласно СМК ДП 7.2.1-01-2010 «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» исследование удовлетворенности персонала включает ряд последовательных этапов, представленных на рисунке 2.6.

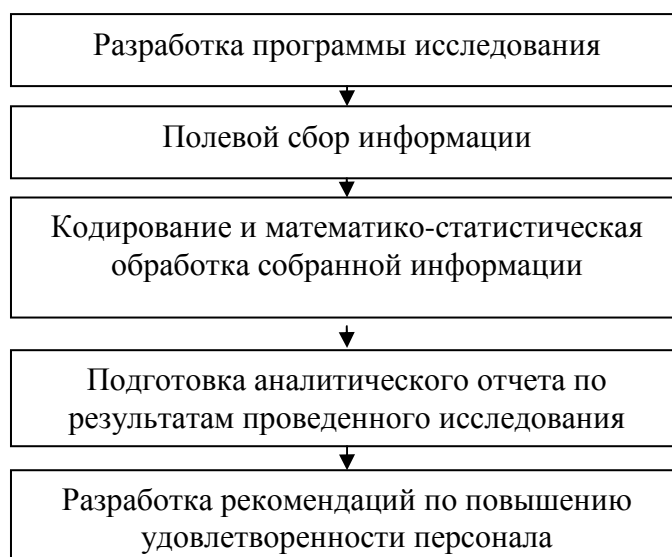


Рисунок 2.6 – Процесс исследования удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарёва²¹²

Первый этап данного процесса осуществляется в целях:

- четкого представления проблемы, цели, задач, объекта, предмета и гипотез исследования;
- определения состава и последовательности этапов;
- обеспечения системы разделения труда между членами исследовательского коллектива; эффективного анализа собранной социологической информации.

Данный этап включает в себя следующие процедуры:

- принятие решения о проведении исследования,
- формулировка проблемы исследования,
- определение цели и задач исследования,
- определение объекта и предмета исследования,
- логический анализ основных понятий,
- выдвижение гипотез и операционализация понятий,
- определение выборочной совокупности,

²¹²СМК. ДП 7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. – Саранск, 2010. – 69 с.

- определение методов сбора информации,
- разработка и согласование макета анкеты,
- печать и размножение анкет.

Основным документом в рамках осуществления процесса исследования удовлетворенности персонала является план работ, включающий: цель исследования; сроки проведения исследования; объем исследования; основные сегменты исследования; методы проведения исследования. Также к плану прилагаются бланки анкет, по которым будет осуществляться исследование. Весь этот комплект документов начальник ОМКОД на Совете по качеству образовательной деятельности передает менеджерам по качеству на факультетах (институтах).

Второй этап процесса – полевой сбор информации – предполагает непосредственное проведение опроса. Ответственность за сбор и анализ информации для определения степени удовлетворенности персонала в Мордовском государственном университете имени Н. П. Огарёва несет Отдел менеджмента качества образовательной деятельности, непосредственные исполнители исследовательской работы – менеджеры по качеству на факультетах (в институтах) и кафедрах. Основным методом, которым пользуются менеджеры по качеству при исследовании – анкетирование. Менеджер по качеству на факультете (в институте) знакомит менеджеров по качеству на кафедре с разработанным ОМКОД планом работ, раздает бланки анкет, а также доводит информацию об основных сегментах, подлежащих опросу, для каждой кафедры и сроки проведения исследования. Всю информацию, включая результаты исследования удовлетворенности, менеджер по качеству передает в ОМКОД. Собранные эмпирические данные кодируются и обрабатываются в ходе следующего этапа исследования математико-статистическими программными продуктами (MS Excel, Access, SPSS). Также специалистами проводятся операции кросс-табуляции, одномерного и двумерного анализа. Осуществляется обработка вариантов ответов «Другое» и ответов на открытые

вопросы. Данный вид социологической информации вводится в программный продукт, с помощью которого обрабатываются анкеты, и сводятся в таблицы.

Заключительным этапом рассматриваемого процесса является подготовка отчета по результатам проведенного исследования. Ответственность за разработку аналитического отчета несет социолог отдела менеджмента качества образовательной деятельности. Структура, объем и содержание отчета ориентированы на выдвинутую цель, подтверждение или опровержение гипотез. Отчет содержит описание использованного метода исследования, параметров выборочной совокупности, степень репрезентативности полученных данных и предоставляется руководству вуза для анализа, а также распространяется среди всех заинтересованных сторон путем размещения его электронной версии на официальном сайте университета²¹³. Дополнительные показатели, характеризующие процесс оценки удовлетворенности преподавателей и используемые в Мордовском государственном университете им. Н.П. Огарёва, представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Характеристики процесса оценки удовлетворенности преподавателей²¹⁴

Поставщик	Ректорат / Ученый совет
Вход	Заявка на проведение социологических исследований
Требования	Наступление срока исследования
	Возникновение явления, которое не соответствует функционированию потребностей дальнейшего развития университета
Рабочие документы/записи	Программа исследования
	Согласованный макет анкеты
	Копии анкет
Потребитель	Подразделения вуза
Выход	Отчет по результатам социологического исследования
Требования	Соответствие результатам и срокам исследования
Характеристики качества выполняемой работы	Время исполнения

²¹³СМК. ДП 7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. – Саранск, 2010. – 69 с.

²¹⁴Там же

Для этого процесса характерны следующие цели и показатели их достижения, установленные Отделом менеджмента качества образовательной деятельности (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Планирование процесса мониторинга удовлетворенности персонала вуза²¹⁵

Цель процесса, направленная на достижение установленных результатов	Показатель цели процесса	Измеряемое значение для показателя цели процесса
Повышение уровня удовлетворенности персонала	Уровень удовлетворенности персонала (% или балл)	% полностью и частично удовлетворенных сотрудников вуза
Выявление наиболее критических процессов с точки зрения удовлетворенности персонала	Количество аспектов, которые получили оценку не выше 3,5 баллов или получили наибольший процент отрицательных ответов	Количество аспектов в деятельности вуза, шт
Увеличение количества опрошенных сотрудников вузе при оценке их удовлетворенности для обеспечения достоверности результатов	Динамика и структура исследуемой аудитории при оценке удовлетворенности персонала	Количество опрошенных представителей персонала, всего

За период существования Отдела менеджмента качества образовательной деятельности, ответственного за данный процесс, подобная оценка проводилась три раза – в 2005-2006, 2008-2009 и 2011-2012 гг. Во всех данных исследованиях проводилась оценка удовлетворённости профессорско-преподавательского состава вуза. Учебно-вспомогательный персонал вуза принял участие только в первом исследовании.

Критерии удовлетворенности персонала, которые были использованы в данных исследованиях, представлены в таблице 2.11.

²¹⁵СМК. ДП 7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. – Саранск, 2010. – 69 с.

Таблица 2.11 – Критерии удовлетворенности персонала, применяемые в исследованиях Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва

Используемые критерии удовлетворенности	2005-2006 гг.	2008-2009 гг.	2011-2012 гг.
1. Критерии удовлетворенности			
Доступность информации	+	+	-
Возможности повышения квалификации	+	+	-
Условия оплаты труда	+	+	+
Условия и организация труда	+	-	-
Охрана труда и безопасность	+	+	+
Отношения со стороны руководства вуза	-	+	+
Отношения со студентами	+	+	+
Отношения в коллективе и рабочая обстановка	+	+	+
Признание заслуг, успехов и достижений	+	+	+
Предоставление льгот: отдых, санаторное лечение	+	+	+
Система организации питания, медицинского и другого обслуживания	+	+	+
Управление изменениями в деятельности вуза	+	-	-
Деятельность администрации вуза	+	-	-
Удобство работы и услуги, имеющиеся в вузе	+	-	-
Участие в принятии управленческих решений	+	-	-
Системой информационно-коммуникационного обслуживания: доступность Интернет и компьютерных технологий.	-	+	+
Сотрудничество с российскими и с зарубежными вузами	-	+	+
Роль вуза в обществе	+	-	-
2. Факторы, наиболее привлекательные в работе	+	+	+
3. Выбор вновь профессии преподавателя при начале заново карьеры	+	+	+
4. Мотивация к преподавательской деятельности	-	+	-
5. Самооценка уровня владения профессиональными качествами	-	+	-
6. Проблемы учебного процесса, требующие первоочередного решения	+	-	-

Как показывают данные таблицы 2.11, с 2005 по 2012 год менялись критерии, используемые при проведении опросов персонала. Вопросы анкеты 2005-2006 гг. были построены в соответствии с моделью самооценки конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования»²¹⁶. В рамках анкетирования проводилась оценка удовлетворенности преподавателей различными аспектами работы в вузе, а также выявлялись проблемы учебного процесса, которые на взгляд преподавателей и сотрудников требуют первоочередного решения. В опросе приняли участие профессорско-преподавательский состав и учебно-

²¹⁶Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. – М.: Изд-во стандартов, 2007. – 31 с.

вспомогательный персонал всех факультетов и институтов. Объем выборки составил 450 человек.

В мае-июне 2008 г. оценка удовлетворенности преподавателей проводилась в рамках социологического опроса «Преподаватель вуза: идентичность, социальные ожидания и удовлетворенность профессиональной деятельностью». В опросе приняли участие 300 человек основного штатного профессорско-преподавательского состава всех факультетов и институтов. Однако в процессе данного исследования не был изучен ряд важных обстоятельств и аспектов работы преподавателей, а большая часть отчета была посвящена незначительным критериям. Например, в отчете нашли отражение ответы на вопросы об удовлетворенности преподавателей своим социальным статусом, принадлежностью к элите, принадлежностью к различным социальным общностям, качеством своего досуга и отдыха, жизненными показателями в целом. Эти результаты дают общее представление о жизненных ценностях преподавателей, но при этом не способствуют принятию руководством вуза важных управленческих решений в отношении работы с сотрудниками. При этом удовлетворенности преподавателей отдельными аспектами работы в вузе было уделено незначительное внимание и приведены лишь общие статистические оценки.

Объектом исследования удовлетворенности персонала в 2012-2013 гг. выступили профессора, доценты, преподаватели основного штатного профессорско-преподавательского состава всех факультетов, институтов, и филиалов вуза. Выборочная совокупность составила 556 респондентов. Анкеты выдавались на самозаполнение. К обработке было предоставлено 536 анкет, заполненных преподавателями 144 кафедр 17 факультетов/институтов вуза.

Обобщим результаты проведенных в Мордовском государственном университете им. Н.П.Огарёва исследований удовлетворенности преподавателей, рассмотрев критерии удовлетворенности, которые нашли отражение во всех проведенных в вузе исследованиях.

Удовлетворенность профессиональной деятельностью в значительной степени определяется не только и не столько содержанием, сколько условиями и организацией труда. Поэтому во всех проведенных исследованиях оценивалась степень удовлетворенности преподавателей оплатой труда, предоставляемыми условиями, организацией труда, охраной труда и его безопасностью. Результаты исследований представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Результаты оценки удовлетворенности преподавателей развитием социальной сферы вуза и оплатой труда, %

	Полностью удовлетворен			Частично удовлетворен			Не удовлетворен			Затрудняюсь ответить		
	2005-2006	2008-2009	2011-2012	2005-2006	2008-2009	2011-2012	2005-2006	2008-2009	2011-2012	2005-2006	2008-2009	2011-2012
Оплатой труда	10,4	2,4	5,4	35,2	34,3	30,2	52	63,0	63,7	2,4	0,3	0,7
Охраной труда и его безопасностью	40	33,6	35	43,3	50,9	58,1	11	12,8	5,2	5,5	2,8	1,7
Предоставлением льгот: отдых, санаторное лечение	12,9	5,8	7,2	32,6	29,6	36,9	47,5	55,1	51,6	6,9	9,5	4,3
Системой организации питания, медицинского обслуживания	9,9	15,6	21	47,3	46,1	45,5	39	30,5	28,4	3,8	7,8	5,1

Согласно результатам исследований, представленных в таблице 2.12, преподаватели Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарева, не удовлетворены условиями оплаты труда и предоставляемыми льготами, а также частично удовлетворены системой охраны труда. Из приведенных в таблице данных следует, что в 2008 году произошло резкое снижение количества полностью удовлетворенных преподавателей условиями и организацией труда, а именно условиями оплаты труда, охраной труда и его безопасностью, предоставляемыми льготами. Число преподавателей полностью неудовлетворенных отдельными аспектами при этом выросло. В 2011-2012 гг. произошло повышение данных показателей. Однако по сравнению с уровнем 2005-2006 гг. отмечается незначительное изменение.

Снижение степени удовлетворенности произошло по всем показателям, но в наибольшей степени это коснулось системы оплаты труда. Данную тенденцию можно объяснить ухудшением условий труда в вузе, но при анализе следует также учитывать влияние внешних факторов, в частности ухудшение экономической обстановки в стране в связи с мировым экономическим кризисом, что повлекло за собой снижение качества жизни населения в целом. Неудовлетворенность персонала вуза оплатой труда подтверждается тем, что согласно данным 2008 года половина преподавателей (54,2%) имели дополнительную занятость. У большинства респондентов занятость по льству имеет постоянный характер (50,4% – имеют дополнительную занятость в сфере образования). Так, 56,8% преподавателей являлись совместителями внутри вуза. Из тех, кто совмещал преподавание с какой-то другой работой, ответили, что занимаются репетиторством (18,7%), работают в сфере компьютерных технологий (13,8%), здравоохранения (8,1%), производства (8,1%), наукоемкого бизнеса (6,5%), консалтинга (4,1%), частного предпринимательства (3,3%), государственного управления (1,6%).

В исследованиях 2005-2006 гг. и 2011-2012 гг. подобный анализ не проводился, что не позволяет проследить динамику в данных показателях и сделать объективные выводы.

Большое значение в работе преподавателей имеют межличностные отношения. От них и психологического климата в коллективе во многом зависит эффективность работы. Результаты опроса по удовлетворенности преподавателей межличностными отношениями представлены в таблице 2.13.

Изучение мнений преподавателей вуза показало, что в целом они чувствуют себя на работе достаточно комфортно. Их вполне удовлетворяет атмосфера, сложившаяся в вузе.

Таблица 2.13 – Удовлетворенность преподавателей ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва» межличностными отношениями, %

Аспекты удовлетворенности	Годы		
	2005-2006	2008	2011-2012
Отношения с администрацией:			
Полностью удовлетворен	57,66	55,60	87,9
Частично удовлетворен	32,39	37,30	4
Не удовлетворен	1,58	3,10	0,8
Затрудняюсь ответить	8,36	4,10	7,3
Отношения с непосредственным руководством:			
Полностью удовлетворен	78,30	78,20	82,6
Частично удовлетворен	19,24	18,00	14,1
Не удовлетворен	1,29	1,40	0,2
Затрудняюсь ответить	1,17	-	3,1
Отношения с коллегами на кафедре, в лаборатории:			
Полностью удовлетворен	83,98	81,80	88
Частично удовлетворен	15,33	17,60	0,7
Не удовлетворен	0,48	0,70	-
Затрудняюсь ответить	0,22	-	1,4
Отношения со студентами:			
Полностью удовлетворен	71,32	69,80	78,4
Частично удовлетворен	26,55	28,10	15,8
Не удовлетворен	0,68	1,40	2,1
Затрудняюсь ответить	1,45	0,70	3,7

Согласно результатам, представленным в таблице 2.13, преподаватели в целом полностью удовлетворены отношениями в вузе. Наивысшую оценку во всех исследованиях получал такой параметр, как «отношения с коллегами на кафедре». Полностью удовлетворены преподаватели также: отношениями с непосредственным руководством, отношениями со студентами, отношениями с администрацией.

Если рассматривать данные показатели удовлетворенности в динамике, то можно проследить тенденцию увеличения числа преподавателей полностью удовлетворенных отношениями с руководством, коллегами и студентами.

В результате проведенных исследований удовлетворенности Отделом менеджмента качества образовательной деятельности было выяснено, что на выбор профессии преподавателя вуза в большей степени оказали влияние такие факторы как: творческий характер профессии, стечение обстоятельств, интерес

к выбранной сфере деятельности, призвание. В меньшей степени на выбор профессии повлияла социальная значимость деятельности преподавателя.

Наиболее привлекательным в работе большинство преподавателей считают творческий характер труда. Несмотря на то, что этот показатель лидирующий, в 2012 году по сравнению с 2008 г. количество преподавателей, которых привлекает творческий характер труда, уменьшилось практически в два раза. Научная и преподавательская деятельности стали гораздо менее привлекательны в 2012 году с точки зрения респондентов, нежели в 2008 г. Также утратил привлекательность такой фактор как возможность общаться с молодежью (29,9 % – 2008 г., 14,6 % – 2012 г.). Однако возросла привлекательность хорошей атмосферы в коллективе и внедрения собственных научных разработок в практику. Кроме того одним из наиболее привлекательных факторов является престижность работы в вузе (25,3 %). Распределение ответов на данный вопрос представлено в таблице 2.14 (респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа на данный вопрос).

Таблица 2.14 – Наиболее привлекательные факторы в работе преподавателей, %

	% преподавателей, выбравших данные факторы	
	2008 г.	2012 г.
Престижность работы в вузе	-	25,3
Творческий характер труда	61,7	34,1
Интерес к научной деятельности	42,3	19,1
Интерес к преподавательской деятельности	51,7	29,7
Возможность общаться с молодежью	29,9	14,6
Возможность профессионального роста	16,1	10,2
Хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе	14,8	17,2
Возможностью внедрять свои научные разработки в практику	5,7	8,1
Возможность использовать информационно-коммуникационные технологии	4	2
Гибкий график работы	20,1	20,5
Близость от места жительства	2	6,3

Дополняют данные таблицы 2.14 результаты о том, что 63 % респондентов в 2011-2012 гг. были уверены, что профессия преподавателя является престижной. С этим утверждением были скорее согласны, чем нет 21,6 % преподавателей, не согласны всего лишь 0,8 %. С 2008 по 2012 гг.

изменились мнения преподавателей относительно ряда аспектов: в частности, возросла важность таких факторов, как близость от места жительства, возможность внедрять свои научные разработки в практику, хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе, гибкий график работы, по остальным показателям произошло снижение.

Сотрудничество с российскими и с зарубежными вузами является важной составляющей научно-педагогической деятельности в современных условиях, поэтому вопрос об удовлетворенности данным аспектом в работе был добавлен в анкету 2011-2012 гг. (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Сотрудничество респондентов с преподавателями российских и зарубежных вузов, %

Формы сотрудничества	С преподавателями российских вузов	С преподавателями зарубежных вузов
Участие в конференциях (семинарах)	54,6	75,8
Выезд за пределы республики для научной, преподавательской работы	9,8	-
Выезд за рубеж для научной, преподавательской работы	-	4,1
Работы по совместному гранту	6,9	2,9
Подготовка совместных изданий	3,2	0,2
Другие формы сотрудничества	25,5	17

По данным опроса за последние пять лет сотрудничество респондентов осуществлялось в основном с преподавателями российских вузов (97,2%), с преподавателями зарубежных вузов сотрудничало 48,3 % респондентов. Сотрудничество осуществляется в форме участия в конференциях (семинарах), выезда за пределы республики для научной, преподавательской работы, совместной подготовки изданий и публикаций

По результатам, полученным по одинаковым показателям в процессе трех предыдущих исследований, можно сделать вывод, что меньше всего преподаватели вуза удовлетворены предоставляемыми им условиями, особенно условиями оплаты труда и социальными льготами. Также преподаватели не удовлетворены системой повышения квалификации, имеющейся в вузе. Среди всех аспектов, которые были изучены, наибольшую положительную оценку

получили отношения в коллективе, с руководством и студентами, и доступность информации о жизни вуза.

Таким образом, проведенный анализ деятельности Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва позволяет сделать вывод о том, что в вузе присутствуют отдельные элементы системы оценки удовлетворённости персонала: создана нормативная база оценки, существует подразделение, ответственное за ее проведение и накоплен определённый опыт в подобных исследованиях. Однако стоит отметить, что содержание самого процесса оценки, а именно ограниченная категории опрашиваемых респондентов (только профессорско-преподавательский состав), критерии оценки (изменяемые в каждом последующем исследовании и не позволяющие оценить все аспекты удовлетворенности), отсутствие единого методического подхода к проведению оценки, не позволяют данной системе эффективно функционировать. Существенным недостатком является также осуществление оценки только подразделением, занимающимся вопросами менеджмента качества в вузе, другие подразделения и специалисты к данному процессу не привлекаются, участие Управления кадров минимально. Такое проведение оценки удовлетворённости затрудняет возможность предоставления информации руководству для принятия важных управленческих решений в отношении управления персоналом и вузом в целом. Именно поэтому система оценки удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва была отнесена к стадии «осознание» разработанной решетки зрелости. Для повышения эффективности деятельности вуза в этой области необходимо формирование в нем целостной системы оценки удовлетворённости персонала, что позволит осуществить продвижение к стадиям «мудрость» и «уверенность».

Анализ деятельности Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва дополняет проведенный в параграфе 2.2 контент-анализ официальных сайтов и документации российских вузов и позволяет выделить

особенности и специфику проведения в них оценки удовлетворенности персонала.

Основной метод сбора информации, используемый в российских университетах, – анкетирование сотрудников и преподавателей. Чаще всего анкеты распространяются в бумажной форме. В последние несколько лет ряд вузов России начали проводить исследования онлайн, однако в настоящее время такие попытки единичны и остаются экспериментальными. Анализ собранной информации проводится на основе статистического анализа, иногда с применением специального программного обеспечения.

Критерии удовлетворённости персонала выбираются вузами самостоятельно или на основе определённых методов и подходов, чаще всего в области менеджмента качества. Особое внимание в российских вузах уделяется оценке удовлетворенности персонала предоставляемыми условиями труда, а также межличностными отношениями. Проводимые анкетирования не предполагают учет в них результатов прошлых исследований, поэтому критерии часто меняются, что, как показал анализ деятельности Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарева, не позволяет проследить динамику изменения уровня удовлетворенности и оценить результативность принятых по итогам каждой оценки управленческих решений.

Информация о проведении удовлетворенности персонала не является доступной и открытой для внешних пользователей в большинстве российских вузов. Чаще всего такая информация появляется только в анонсах о проведении исследования или в обобщённых результатах по его итогам. Также на официальных сайтах отсутствует информация о том, используются ли результаты оценки удовлетворенности персонала в дальнейшей деятельности вузов.

В большинстве вузов проводится оценка удовлетворенности только профессорско-преподавательского состава, другие категории персонала не включены в подобные исследования. В случае проведения оценки и других категорий персонала, используется единые анкета и критерии, что не дает

возможности определить уровень удовлетворенности сотрудников вуза с учетом специфики их работы.

Одной из главных особенностей оценки удовлетворенности персонала в российских вузах является проведение исследований в рамках функционирования системы менеджмента качества, так как это одно из требований международных стандартов, на основе которых в большинстве вузов такие системы выстроены и функционируют²¹⁷. Поэтому чаще всего оценку проводят отделы менеджмента качества или привлекаемые к этой работе специалисты в области социологических исследований. Согласно Руководству по качеству большинства вузов сотрудники университета являются внутренними потребителями, наряду с различными категориями обучающихся, поэтому процесс оценки удовлетворенности персонала является составным элементом процесса оценки удовлетворенности всех заинтересованных сторон вуза. Проведение оценки в рамках системы менеджмента качества независимо от системы управления персоналом позволяет российским вузам получать информацию относительно уровня удовлетворенности персонала, однако она ограничена и субъективна, что затрудняет ее использование при принятии управленческих решений.

Таким образом, по итогам анализа практики проведения оценки удовлетворенности персонала в российских вузах можно сделать вывод о необходимости формирования в них комплексных систем оценки и разработки эффективного механизма их функционирования. Опыт проведения оценки целесообразно использовать с учетом современных тенденций практических исследований удовлетворенности персонала вуза и организаций других сфер деятельности, а также на основе разработанных российских и зарубежных теоретических и методических подходов к оценке.

²¹⁷ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». – Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2013. – 36 с.

3 Моделирование системы оценки удовлетворенности персонала вуза и разработка механизма ее функционирования

3.1 Разработка модели системы оценки удовлетворенности персонала вуза

При рассмотрении практики проведения оценки удовлетворенности персонала в российских вузах был выявлен ряд проблем. В частности, исследования, проводимые в большинстве вузов, заканчиваются обработкой данных и представлением руководству составленного отчета, хотя полученная информация позволяет осуществлять корректирующие и предупреждающие действия, направленные на повышение степени удовлетворенности сотрудников и снижение влияния на нее негативных факторов. Поэтому результаты анкетирования персонала должны не просто обсуждаться на рабочих совещаниях, но и использоваться при разработке текущих и стратегических планов вуза, касающихся системы управления персоналом.

На наш взгляд, это является основной проблемой, выражающейся в неэффективности проводимой оценки, и связана она с тем, что: в рамках целей и стратегии вуза недостаточно четко определены цели в отношении персонала, поэтому и оценке удовлетворенности не уделяется должное внимание; при проведении оценки удовлетворенности персонала не ставятся ясные цели, предполагающие дальнейшее использование результатов; результаты оценки представляются в форме, которая не способствует принятию решений и не дает возможности сделать четкие выводы.

Для решения выявленных проблем на основании проанализированных теоретических подходов и взглядов на процесс формирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза, а также практики зарубежных и российских вузов в проведении подобных исследований было осуществлено моделирование данной системы (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель системы оценки удовлетворённости персонала российского вуза

Для формирования системы оценки удовлетворенности персонала, модель которой представлена на рисунке 3.1, в вузе необходимо определить основные цели и механизм ее функционирования, а также более подробно рассмотреть составляющие ее подсистемы и реализуемые в них процессы.

При формировании системы оценки удовлетворенности персонала в российском вузе необходимо четко определить цели ее функционирования, в которых должно быть отражено, что данная система является частью системы управления персоналом и имеет своей целью принятие управленческих решений по повышению удовлетворенности различных категорий персонала вуза и/или совершенствования отдельных процессов и видов деятельности вуза на основе достоверной информации относительно уровня удовлетворенности сотрудников

Основными компонентами системы оценки удовлетворенности персонала являются субъект и объект оценки.

В качестве объекта оценки выступают различные категории персонала. На рисунке 3.1 представлены все категории персонала вуза, предусмотренные Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Для получения более достоверной информации относительно уровня удовлетворенности персонала вуза в целом в процесс проведения оценки целесообразно привлекать все данные категории, однако в таком случае исследование должно быть дифференцированными, так как критерии и показатели удовлетворенности будут отдельными для каждой группы. По результатам исследования результаты и отчеты также необходимо составлять отдельно, проводя дополнительный сравнительный анализ и делая выводы по каждой группе и персоналу вуза в целом. В случае необходимости возможно проведение исследования индивидуально для одной из групп персонала.

Субъект оценки представлен в модели системы тремя подсистемами – подсистемой планирования и контроля, основной и обеспечивающей, взаимоотношения между которыми представлены на рисунке 3.2.

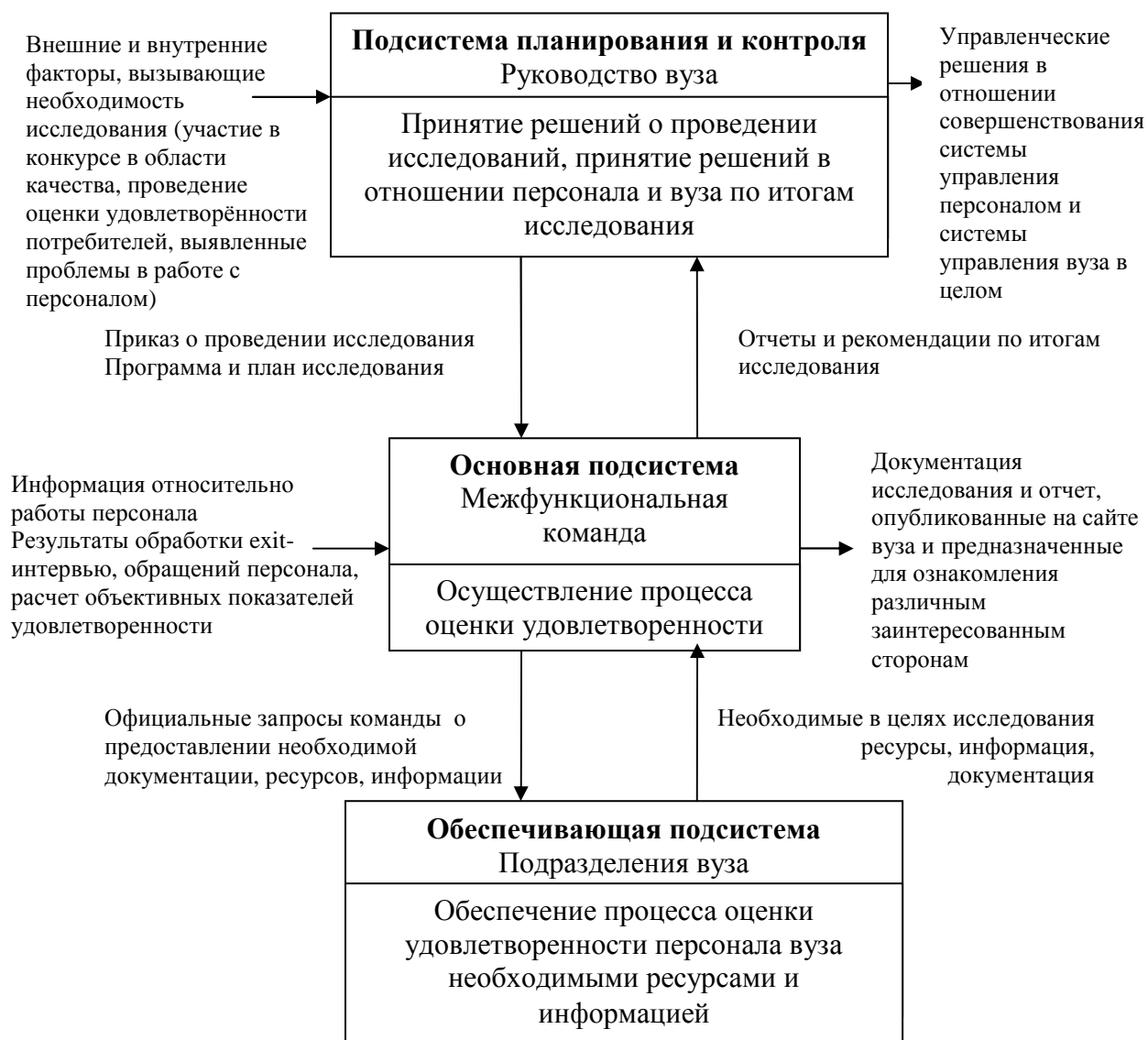


Рисунок 3.2 – Организационный механизм системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Работы по проведению исследования удовлетворенности персонала вуза не могут осуществляться силами одного подразделения или нескольких должностных лиц. Основной подсистемой при проведении оценки может стать межфункциональная команда, созданная на время проведения исследования, или внешняя исследовательская компания. В связи с тем, что многие российские вузы находятся в настоящее время только на первых этапах формирования полноценных систем подобной оценки, целесообразно создавать собственные команды, которыми будут подробно изучены теоретические и практические подходы к оценке. В состав временной команды исследования

следует включать представителей различных направлений деятельности. Это могут быть менеджеры по качеству, представители различных факультетов вуза, сотрудники кадровой службы и сотрудники подразделения, которое имеет опыт в проведении исследований. Для российских вузов можно предложить следующую структуру подобной команды (рисунок 3.3).

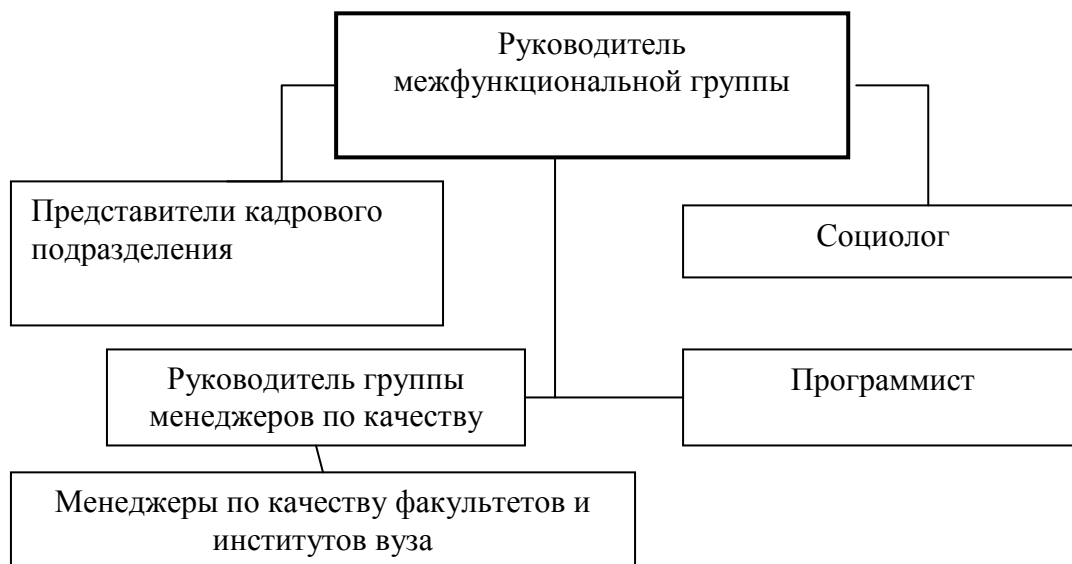


Рисунок 3.3 – Предлагаемая структура межфункциональной команды

Численность команды зависит от разных факторов – бюджета исследования, планов и намерений руководства, а также масштабов исследования и предполагаемого объема информации, которая будет получена. Руководителем данной команды может стать начальник подразделения, занимающегося вопросами управления персоналом в вузе. Менеджеры по качеству необходимы в данной команде для координации деятельности, распространения, сбора информации и проведения непосредственной оценки на отдельных факультетах и институтах.

Функции планирования в системе оценки удовлетворенности персонала, контроля за ее функционированием в целом и отдельными видами деятельности должны быть возложены на руководство данной командой. Управление данной системой может осуществлять ректорат вуза, на заседаниях которого и будут в дальнейшем приниматься управленческие решения по итогам проведенных исследований удовлетворенности. Стратегические

решения в отношении осуществления изменений в системе управления персоналом или деятельности вуза или отдельных подразделений следует принимать ректору вуза, а оперативное управление системой осуществлять проректору или должностному лицу, координирующему работы службы управления персоналом.

Важную роль в системе оценки удовлетворенности персонала вуза играют также подразделения, обеспечивающие ее необходимыми ресурсами и информацией. Информация о подразделениях вуза, которые могут принимать участие в процессе оценки, представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структурные подразделения вуза, обеспечивающие систему оценки удовлетворенности персонала вуза необходимыми ресурсами и информацией

Наименование подразделения	Предоставляемые информация/ресурсы/ услуги/ работы
Управление кадров	Информация, необходимая для расчета выборочной совокупности Информация, характеризующая динамику численности персонала, структуру персонала и т.д.
Центр информационных технологий	Помощь в составлении и распространении анкеты Ресурсы и программные продукты, упрощающие процесс обработки информации Сотрудники для работы в межфункциональной команде
Финансово-экономическое управление	Компенсация расходов, возникших в процессе проведения исследования
Учебно-методическое управление Управление научных исследований Дирекция программы развития вуза	Информация о работе персонала в различных областях деятельности, информация о выполнении плановых показателей
Отдел социального развития Профсоюзное бюро	Информация о предоставляемых льготах и социальном обслуживании, сведения об использовании их персоналом

Эффективное функционирование системы оценки удовлетворенности персонала возможно только на основе налаженного обмена информацией между данными подразделениями и межфункциональной командой процесса оценки.

Основным процессом, осуществляемым в рамках системы оценки удовлетворенности персонала, является процесс непосредственного

исследования, поэтому в первую очередь в российских вузах необходимо его совершенствование. Осуществим моделирование процесса оценки удовлетворенности персонала, используя методологии PDCA и функционального моделирования IDEF0, позволяющие представить взаимодействие и взаимосвязь функций рассматриваемого процесса²¹⁸.

Контекстная диаграмма процесса оценки удовлетворенности персонала вуза в виде IDEF0-модели представлена на рисунке 3.4.

Управляющее воздействие на представленный процесс необходимо осуществлять с помощью:

- документов, содержащих стратегические цели и задачи вуза, среди которых имеются цели, связанные с необходимостью удовлетворения или повышения удовлетворенности персонала. К такой документации в зависимости от типа вуза и наличия или отсутствия системы менеджмента качества могут относиться: Политика вуза в области качества, Программа развития вуза, документ, закрепляющий цели и задачи вуза. Все элементы процесса исследования удовлетворенности персонала должны быть согласованы с целями, задачами и принципами, изложенными в данной документации.

- документа, отражающего основные цели и принципы проведения оценки удовлетворенности персонала. Это может быть внутренний стандарт вуза или документированная процедура, в которой представлена схема проведения оценки удовлетворенности персонала вуза, а также подробно раскрыты методические рекомендации.

²¹⁸Кондратьев В. Показываем бизнес-процессы / В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М.: Эксмо, 2007 – 350 с.



Рисунок 3.4 – Контекстная диаграмма процесса оценки удовлетворенности персонала вуза

Еще одним важным документом, определяющим порядок проведения исследования, является программа проведения исследования удовлетворенности персонала, содержащая основные положения, принципы и требования к осуществлению каждого конкретного исследования. Это обязательный документ любого социологического исследования, в котором детально регламентируются все этапы его проведения. Содержание данной программы может меняться в зависимости от цели и причины, приведшей к проведению каждого исследования. Именно в данном документе представлена анкета удовлетворенности персонала и методы оценки, которые меняются и пересматриваются перед началом каждой оценки. Разработка программы происходит на этапе планирования.

Конкретные виды документации, которые оказывают влияние на процесс оценки удовлетворенности персонала, зависят от специфики каждого вуза.

Входами изучаемого процесса являются:

– вторичная информация о работе преподавателей и других категорий персонала (данные, полученные от кадровых подразделений – сведения о кадровом составе и его изменении, и руководства факультетов – результаты непосредственной работы преподавателей);

– первичная информация, полученная от персонала (данные, полученные в ходе анкетирования и интервью);

– анкета для опроса за прошлый период, выступающая как основа для новой анкеты, которая будет составлена на первом этапе проведения оценки;

– отчет об исследовании удовлетворенности персонала за прошлый период, в котором представлены результаты, полученные в прошлой оценке, и принятые на их основе управленческие решения;

– информация о новых подходах к проведению исследований удовлетворенности персонала, необходимая для пересмотра и разработки анкеты и методов анализа информации.

Результатами данного процесса являются три выхода:

– сводный отчет о результатах исследования,

- рекомендации по повышению удовлетворенности персонала,
- конкретные управленческие решения, принятые на основе полученных результатов.

В качестве механизма реализации данного процесса (в соответствии с правилами оформления методологии IDEF0) выступают: методика проведения оценки, материально-технические и информационные ресурсы, а также специалисты, проводящие исследование и руководство вуза. Методика проведения исследования разрабатывается и становится механизмом проведения оценки по итогам завершения первого этапа исследования.

Далее осуществим декомпозицию процесса исследования удовлетворенности персонала вуза (рисунок 3.5). Каждый рассматриваемый этап соответствует определённому этапу цикла PDCA, что отмечено на рисунке.

Первый этап – планирование исследования – предполагает:

- актуализацию анкеты исследования на основе анкеты, использованной в прошлом исследовании, а также информации о принятых по итогам предыдущей оценки решений,
- обновление существующей и уже применяемой в вузе методики исследования удовлетворенности сотрудников,
- создание программы исследования.

В случае проведения исследования в вузе в первый раз методика и анкета не актуализируются, а разрабатываются заново. В связи с отсутствием единой комплексной методики проведения оценки удовлетворенности персонала на данном этапе необходимо проводить:

- анализ подходов и методик, применяемых различными организациями;
- изучение опыта зарубежных и других российских вузов;
- выбор необходимых методов, их анализ, адаптацию к вузу.

Если в исследовании принимают участие различные категории персонала, то на данном этапе разрабатывается два или несколько вариантов анкет.

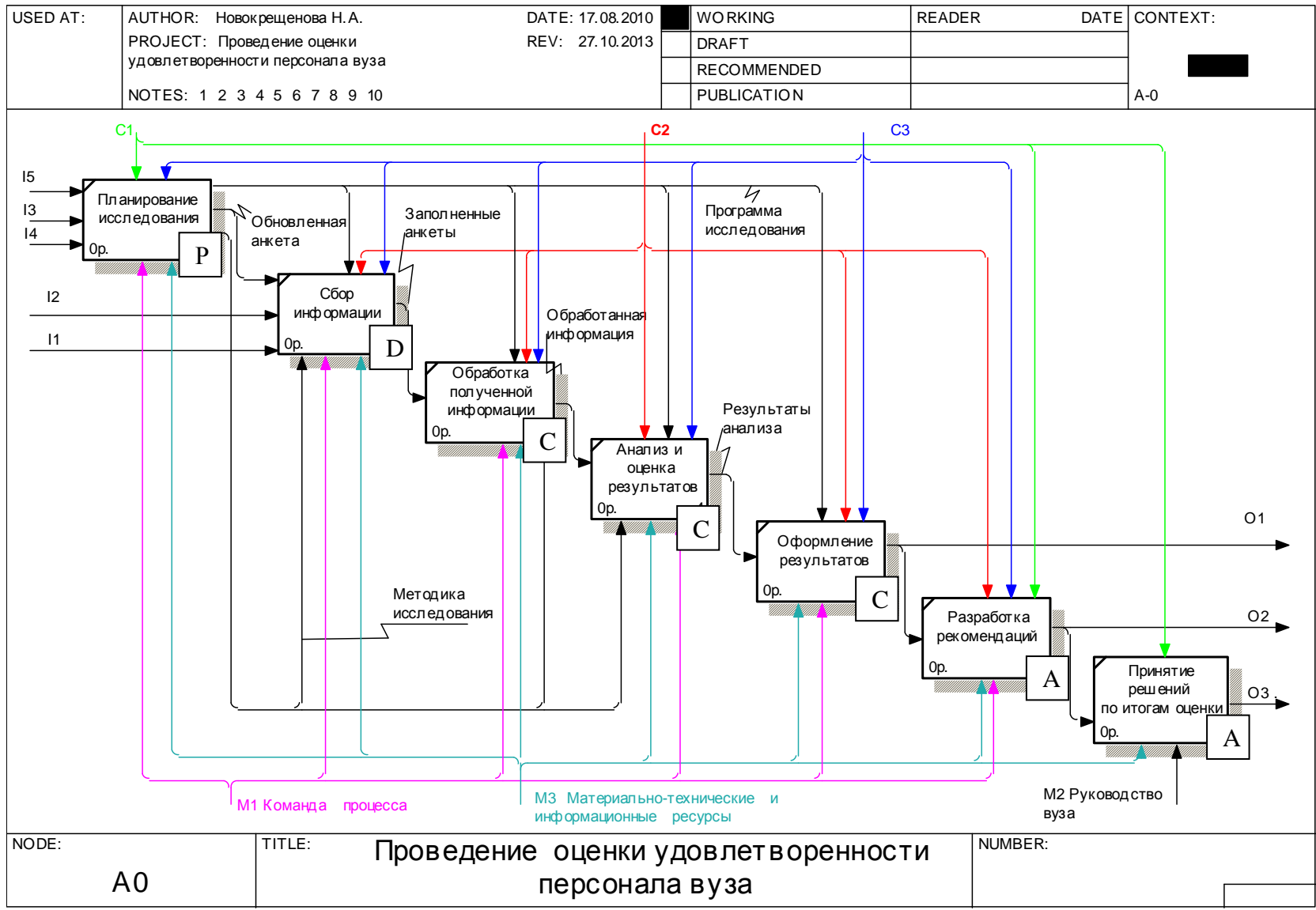


Рисунок 3.5 – Декомпозиция процесса оценки удовлетворенности персонала вуза

Второй этап – сбор информации – должен включать в себя:

- проведение анкетирования различных категорий персонала,
- проведение экспертных интервью с общим руководством вуза, а также с сотрудниками и руководителями различных подразделений, например, выполняющих функции в области управления персоналом;
- получение и обработку вторичной информации, анализ внутривузовских документов, представленных руководством отдельных факультетов, кадровыми и другими подразделениями вуза.

Последний пункт, зачастую игнорируемый при проведении подобных исследований, очень важен, поскольку об удовлетворенности персонала нельзя получить точное представление только благодаря результатам анкетирования. Это связано с тем, что, во-первых, нельзя опросить сразу всех сотрудников, а во-вторых, мнение респондентов субъективно, так как их ответы зависят от разных факторов, в том числе от таких, как размер анкеты, время для заполнения, период проведения опроса и т.п. В такой ситуации анализ информации, полученной из различных документов, становится насущно необходимым.

Полученные в результате анкетирования персонала данные с целью их более целостного представления в отчетах о проведении мониторинга удовлетворенности персонала вуза также могут быть подкреплены общими по вузу данными. В частности, для профессорско-преподавательского состава это:

- численность преподавателей и её изменение в динамике, в том числе в процентах к общему числу персонала;
- количество преподавателей, работающих по совместительству;
- процент штатных преподавателей;
- доля научных сотрудников и иных штатных работников, занятых в научно-исследовательском секторе;
- издание учебно-методической литературы, публикации;
- доля преподавателей, имеющих ученые степени, в том числе в динамике и в процентах к общей численности и т. п.

В своей совокупности такое общее представление сведений позволит дать наиболее целостную характеристику и приведет к динамической сопоставимости представляемых данных в разрезе различных временных периодов.

На третьем этапе осуществляется обработка заполненных анкет, а также информации, полученной в ходе различных интервью и изучения вторичной информации. Обработанная информация представляется в форме, удобной для последующего анализа – в виде графиков, таблиц, диаграмм. Этот этап представляет особую важность, поскольку корректность и грамотность подходов к обработке информации позволяют сделать обоснованные выводы, выявить причинно-следственные связи и предоставить достоверные сведения для проведения глубокого анализа на следующем этапе процесса.

На пятом этапе составляется сводный отчет, здесь же решаются вопросы относительно формы и места размещения полученных результатов.

Результатом реализации шестого этапа должны стать рекомендации по использованию результатов исследования в практической деятельности вуза, при принятии руководством конкретных управленческих решений. Также должны быть отмечены возможные корректирующие действия, действенность которых будет проверена в ходе следующей оценки удовлетворенности персонала.

Заключительным этапом процесса является этап принятия решений. На данном этапе руководством вуза анализируются представленные в итоговом отчете результаты исследования, а также практические рекомендации, уже отмеченные и предложенные командой процесса. Управленческие решения, принятые по итогам исследования, а также стратегические и оперативные планы должны ссылаться на преобладающую позицию персонала по соответствующим вопросам, чтобы они видели конкретную отдачу от своего участия, поэтому данный этап имеет исключительную важность.

Применительно к рассматриваемому нами процессу исследования удовлетворенности персонала вуза наряду с графической моделью необходимо

составить и его текстовое описание. Для этого воспользуемся еще одним инструментом описания процесса и представим его в виде карты процесса. Карта процесса, представленная в таблице 3.2, позволяет внести необходимые дополнения к параметрам функционирования системы исследования удовлетворенности персонала, поясняющие более детально графическую модель²¹⁹.

Таблица 3.2 – Карта процесса оценки удовлетворенности персонала вуза

Цель процесса	Наименование процесса	
Получение достоверных и полных результатов оценки удовлетворенности персонала вуза и разработка рекомендаций по повышению уровня удовлетворенности сотрудников вуза на перспективу.	Проведение оценки удовлетворенности персонала вуза	
Владелец процесса	Руководитель процесса	Исполнители
Ректор или проректор вуза	Руководитель подразделения, занимающегося в вузе вопросами управления персоналом	Члены команды процесса
Входы процесса	Выходы процесса	
Вторичная информация о работе персонала Первичная информация, полученная от персонала Анкета исследования за прошлый период Отчет об исследовании удовлетворенности персонала за прошлый период Информация о новых подходах к проведению исследования	Сводный отчет о результатах исследования. Рекомендации по повышению удовлетворенности персонала вуза Конкретные управленческие решения, принятые на основе полученных результатов	
Поставщики процесса	Потребители процесса	
Подразделения вуза	Руководство вуза Кадровые подразделения Заинтересованные стороны вуза	
Управление		
Документ, содержащий официальные цели и задачи вуза Документ, регламентирующий проведение исследования Положение о команде исследований Программа исследования		
Ресурсы		

²¹⁹Вдовин С. М. Разработка системы менеджмента качества организации / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова – Саранск: Изд-во Мордовского гос. университета, 2010 – 228 с.

Человеческие ресурсы (команда процесса, менеджеры по качеству) Материальные ресурсы (средства связи, расходные материалы, оргтехника, помещения) Временные, административные и информационные ресурсы Методические материалы
Показатели процесса и критерии его результативности
Полнота охвата подразделений Степень личного участия высшего руководства и руководителей среднего звена Степень участия персонала Эффективность каналов информирования персонала Срок проведения мониторинга Количество изученных критериев удовлетворенности

В таблице 3.3 рассмотрим более подробно показатели результативности процесса оценки.

Таблица 3.3 – Показатели результативности процесса оценки удовлетворенности преподавателей вуза

Показатель	Порядок расчета	Примечания
Степень охвата подразделений	Количество подразделений, принявших участие в исследовании к общему числу подразделений вуза	При оценке удовлетворенности преподавателей при расчете учитываются факультеты и кафедры, при опросах среди всех категорий персонала учитываются все подразделения вуза
Степень личного участия высшего руководства и руководителей среднего звена	Количество руководителей подразделений, принявших личное участие в анкетировании и экспертном опросе к общему числу	
Степень участия персонала	Число отказов от участия Количество полученных и заполненных анкет к общему числу розданных При онлайн-анкетировании – количество ответов к общему числу отправленных запросов	
Эффективность каналов информирования персонала	% возврата анкет и ответов на запросы (при исследовании онлайн)	
Срок проведения мониторинга	Соблюдение заранее определенных сроков на всех этапах проводимого исследования	

Количество изученных критериев удовлетворенности	Количество изученных критериев удовлетворенности к общему числу критериев, принимаемых за основу	За основу могут быть приняты критерии самооценки или критерии, принятые в другом вузе
--	--	---

Оценка удовлетворенности персонала должна быть тесно взаимосвязана с другими процессами, осуществляемыми в рамках системы управления персоналом вуза, в частности с:

- анализом конкурентной позиции университета как работодателя;
- планированием выбытия персонала (в том числе в связи с изменением контингента обучающихся и состава образовательных программ);
- планированием карьеры и организации карьерного роста персонала (во многих университетах в настоящее время отсутствует четкая политика формирования и развития кадрового резерва);
- анализом кадрового потенциала университета;
- планированием социальной поддержки персонала.

Как показано в модели системы оценки, представленной на рисунке 3.1, управленческие решения, принятые по итогам исследования направлены не только на объект оценки, то есть на повышение уровня удовлетворенности персонала, они могут также касаться совершенствования ряда процессов и деятельности отдельных подразделений вуза.

Механизм функционирования разработанной системы оценки, лежащий в ее основе, предполагает наличие принципов и методов, позволяющих системе эффективно достигать поставленной цели. Более подробно данный механизм будет раскрыт в параграфе 3.2 диссертации.

Исследование удовлетворенности персонала требует достаточных временных и трудовых затрат. В целом стоимость процесса будет складываться из следующих статей затрат:

- оплата труда членов команды на время проведения исследования;
- тиражирование документов (например, бланков анкет, планов исследований и составленных отчетов);

- информирование персонала о результатах проверки;
- возмещение упущенной выгоды в связи с отвлечением персонала от выполнения основных обязанностей;
- реализация мероприятий, принятых по итогам исследования.

Провести более детальную оценку не представляется возможным в силу специфики осуществления процесса исследования, а также особенностей каждого конкретного исследования.

Формирование системы оценки удовлетворенности персонала вуза на основе вышеизложенных рекомендаций позволит:

- проводить оценку удовлетворенности персонала систематически, что приведет к постоянному мониторингу за уровнем удовлетворенности различных категорий персонала вуза,

- учитывать в процессе оценки не только субъективные, но также объективные показатели удовлетворенности при взаимодействии и получении информации от различных подразделений вуза,

- принимать обоснованные управленческие решения по итогам комплексного анализа собранной информации,

- осуществлять совершенствование системы управления персоналом или отдельных аспектов деятельности вуза на основе проанализированной информации об уровне удовлетворенности сотрудников,

- повысить вовлеченность персонала и уровень его удовлетворенности своим участием в принятии управленческих решений в вузе.

Экономическим результатом деятельности по проведению оценки удовлетворенности персонала будет суммарная выгода от:

- улучшения процесса проведения самого исследования (регулярное проведение поможет сократить непроизводительность затрат временных и интеллектуальных ресурсов),

- повышения качества работы персонала за счет более полного учета их мнения в процессе принятия и реализации управленческих решений, а также

повышения осведомленности сотрудников о процессе оценки и возможности непосредственно влиять на деятельность университета,

– улучшения работы отдельных подразделений вуза, которых коснулись управленческие решения, принятые по итогам исследования.

Таким образом, совершенствование системы оценки удовлетворенности персонала возможно на основе формирования целостной системы оценки, включающей в себя такие элементы, как объект и субъект оценки, а также механизм функционирования системы. Субъект оценки представляет собой совокупность подсистем планирования и контроля (руководство вуза), основной (межфункциональная команда) и обеспечивающей (различные подразделения вуза), взаимодействие между которыми позволяет эффективно реализовать основной процесс оценки удовлетворенности персонала, основанный на методологии PDCA и предполагающий не только проведение непосредственной оценки, но также обработку результатов, их анализ и использование в процессе совершенствования деятельности вуза в целом. В качестве объекта исследования в данной системе выступают различные категории персонала вуза, в соответствии с Федеральным законом «Об образовании», это научно-педагогическим работниками (научные сотрудники и профессорско-преподавательский состав), инженерно-технический, административно-хозяйственный, производственный, учебно-вспомогательный и медицинский персонал вуза. Более подробно механизм функционирования системы, представляющий собой совокупность взаимосвязанных принципов и методических подходов к оценке будет рассмотрен в параграфе 3.2 данной диссертации. За счет оптимизации процесса оценки, формирования системы на основе предложенной модели, а также реализации других мероприятий, рассмотренных в данном параграфе, возможно повышение эффективности реализации процессов управления персоналом и других видов деятельности вуза.

3.2 Формирование механизма функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Механизм функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза представляет собой совокупность взаимосвязанных принципов и методических подходов, позволяющих эффективно проводить оценку удовлетворенности персонала, принимать в системе обоснованные управленческие решения и осуществлять ее совершенствование. Разработанный на основании анализа практических подходов к проведению оценки удовлетворенности персонала вуза и опыта российских и зарубежных вузов, механизм функционирования системы представлен на рисунке 3.6:



Рисунок 3.6 – Механизм функционирования системы оценки удовлетворенности персонала вуза

Сформировать в вузе эффективную систему оценки и принимать на ее основе результативные управленческие решения в отношении персонала или деятельности вуза в целом позволяют принципы функционирования системы.

Принцип информационной открытости предполагает, что информация о проведении оценки удовлетворенности персонала, включая методы, применяемые в ходе исследования, методические рекомендации и используемые анкеты, а также результаты исследований и наблюдений должны быть доступны для руководителей, преподавателей и сотрудников вуза.

Обеспечить выполнение этого требования можно публикуя подобную информацию или размещая ее на официальных сайтах вуза, факультетов или отделов, ответственных за проведение исследования. Необходимо также оповещение персонала вуза о том, что такая информация существует, и о том, где можно с ней ознакомиться. Кроме того, данная информация должна адресно доводиться до каждого структурного подразделения и его руководителя, особенно если она имеет прямое отношение к их деятельности.

Информация должна быть представлена в форме, удобной для понимания различными участниками процесса исследования удовлетворенности персонала, что отражает принцип удобства восприятия информации. Результаты и комментарии к представляемой информации должны быть ясны и понятны как специалистам, проводящим исследование, так и руководству вуза и обычным респондентам. Для представления информации необходимо использовать комбинацию форматов: текстового, графического и табличного. Удобство восприятия касается также стиля отчетов и методических рекомендаций.

Принцип комплексности реализуется посредством нескольких аспектов:

а) исследование удовлетворенности персонала целесообразно проводить не только по тем критериям, которые, по мнению руководства вуза или отдельных сотрудников являются наиболее важными – при проведении исследования должны учитываться все критерии, имеющие прямое или косвенное влияние на удовлетворенность сотрудников.

б) в процессе оценки должно проходить изучение всех категорий персонала вуза, мнения которых необходимо знать для достижения целей исследования.

в) исследуемые критерии в своей совокупности и взаимосвязи должны позволять достигать целей проведения исследования удовлетворенности сотрудников, и представлять возможность получения достоверного результата.

Принцип преемственности предполагает наличие обратной связи в системе оценке удовлетворенности персонала, то есть учет при проведении

исследований результатов, полученных в прошлые периоды времени, а также периодическое обновление анкеты с учетом требований респондентов.

Реализация принципа оперативности находит выражение в двух аспектах:

а) в техническом – в процессе проведения исследования необходимо придерживаться оперативности в обработке информации и представлении полученных результатов. Специалистам, занятым в проведении исследований, необходимо соблюдать установленные нормы времени, отведенные на создание и тиражирование анкет, непосредственный сбор информации, обработку анкет, анализ информации и составление отчета. Информация должна быть представлена респондентам и руководству в заранее определенные сроки.

б) в организационном – по итогам поведения исследования должны быть приняты определенные управленческие решения, информацию о которых также необходимо представить персоналу через определенный интервал времени.

Согласно принципу экономичности в процессе проведения оценки удовлетворенности персонала должны использоваться современные инструменты и технологии, позволяющие минимизировать стоимость проведения исследований. Сократить затраты времени и ресурсов позволяет использование статистических программных продуктов, предназначенных для обработки результатов опросов и онлайн-анкет. Затраты при привлечении внешних исследовательских фирм возрастут, однако они могут быть оправданы получением более точных результатов, которые могут быть полезны руководству вуза для решения проблем в процессе управления персоналом.

Работа в рамках проведения оценки должна осуществляться не отдельными подразделениями, а единой командой, в состав которой входили бы представители различных направлений деятельности вуза, что отражает принцип командного подхода.

Реализация вышеизложенных принципов возможна только на основании использования единого методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала вуза, которое предполагает использование критериев удовлетворенности для каждой категории персонала, показателей

удовлетворенности, методов и инструментов оценки.

Одной из наиболее важных проблем, связанных с оценкой удовлетворенности персонала, является неправильное применение результатов анкетирования, что часто вызвано недостаточно глубокой их обработкой. При проведении оценки целесообразно использовать комплекс методов, предложенный в параграфе 1.3 данного диссертационного исследования. На рисунке 3.7 представлен уточненный комплекс методов, в каждом блоке которого выбраны конкретные методы и инструменты, соответствующие особенностям проведения оценки удовлетворенности персонала российских вузов, однако дополняющие ее современными способами анализа и обработки результатов.

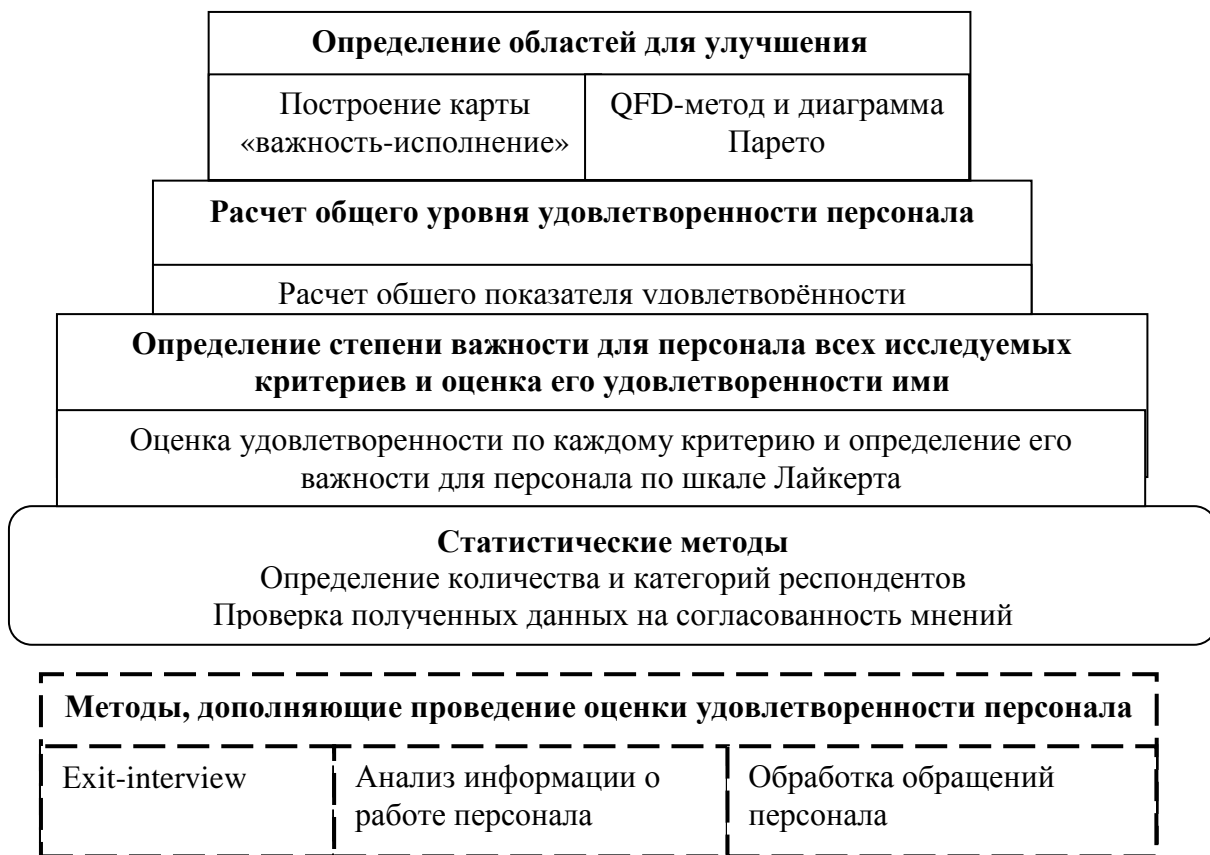


Рисунок 3.7 – Комплекс методов оценки удовлетворенности персонала

Ключевым методом, непосредственно представляющим собой оценку удовлетворенности персонала, является метод определения удовлетворенности персонала в соответствии с выделенными критериями удовлетворённости

(предложенными в параграфе 1.3 диссертации). Наиболее удобная форма представления данных результатов – это их расчет в процентном соотношении, что позволяет понять, какое количество сотрудников удовлетворены критериями с учетом определенной шкалы. Наиболее распространенной и целесообразной считается применение пятибалльной шкалы Лайкерта, где 5 – наивысшая степень удовлетворенности, а 1 – неудовлетворенность. Использование одинаковой шкалы на протяжении нескольких исследований позволяет проследить изменение уровня удовлетворенности в динамике²²⁰.

В группе методов, направленных на определение степени важности для персонала каждого исследуемого критерия, наиболее подходящим для рассмотренных нами вузов является метод, основанный на мотивационных атрибутах Ф.Герцберга, который позволяет одновременно определить важность и удовлетворенность каждого критерия, а также указать на проблемные области. Примером использования общей схемы данного метода служит мотивационная карта, использованная в 2004 году при мониторинге кадровых процессов в вузах Дальневосточного Федерального округа²²¹. Но её целью было построение структуры мотивов преподавателей для того, чтобы предотвратить возникновение процессов демотивации. На наш взгляд, основной акцент следует сделать на удовлетворенности персонала, чтобы диагностировать её состояние и уже в дальнейшем изменять его с помощью различных способов мотивации²²².

На первом этапе применения этого метода необходимо обработать результаты анкетирования с учетом важности и удовлетворенности отдельных аспектов. Для этого в анкету следует включать специальные вопросы, относительно того, что является наиболее важным для сотрудников вуза и то, чем они удовлетворены. На следующем этапе исследования факторы

²²⁰Лебедева О.В. Методика комплексной оценки удовлетворенности преподавателей / О. В. Лебедева // Известия ИГЭА. – 2007. – № 4. – С. 102 – 104.

²²¹Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа). / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Управление персоналом вуза. – 2004. – № 3. – С. 89 – 97.

²²² Там же.

необходимо нанести на специальную карту «Важность – Исполнение» для анализа. Карта представляет собой пересечение осей координат индекса «Важность» и индекса «Исполнение», формирующих четыре квадрата (рисунок 3.8).



Рисунок 3.8 – Карта «важность-исполнение»²²³

Квадрат № 1 указывает на критерии, которые не представляют важности для персонала, не влияют на его удовлетворенность, но на их реализацию тратит средства организация. Квадрат № 2 включает критерии, которые важны для создания удовлетворенности персонала и которыми он удовлетворен. Квадрат № 3 выявляет атрибуты, на которые не нужно тратить дополнительных средств и времени, поскольку они не являются важными для достижения удовлетворенности внутренних потребителей и сама организация уделяет им мало внимания. Квадрат № 4 указывает на критерии, представляющие большую важность для формирования удовлетворенности, но не имеющие достаточного применения в организации. Изучение полученной карты позволит определить области неэффективного вложения средств в системе управления персоналом (квадрат «Переоценка»), а также определить приоритетные направления для будущих вложений (квадрат «Сосредоточиться на этом»)²²⁴.

Дополнительно определить области для улучшений позволит вузу методика Парето, в основе которой лежит принцип, что большинству случаев основная доля потерь качества возникает из-за небольшого числа причин. Применительно к удовлетворенности сотрудников использование этого

²²³ Лебедева О.В. Методика комплексной оценки удовлетворенности преподавателей / О. В. Лебедева // Известия ИГЭА. – 2007. – № 4. – С. 102 – 104.

²²⁴ Там же

принципа позволяет существенно ограничить число критериев, по которым требуется оперативное реагирование, рационально распределить управленческие усилия и ресурсы²²⁵.

Данные четыре этапа позволяют провести наиболее полный и точный анализ результатов, полученных в ходе исследования удовлетворенности персонала. Цель анализа информации – разработка командой процесса рекомендаций по повышению удовлетворённости персонала и принятие руководством вуза конкретных управленческих решений. Дополнительным методом, позволяющим предоставить полезные рекомендации руководству является инструмент «Quality Function Deployment» (QFD) – развертывание функции качества²²⁶. Основным элементом использования метода является «дом качества», представленный на рисунке 3.9.

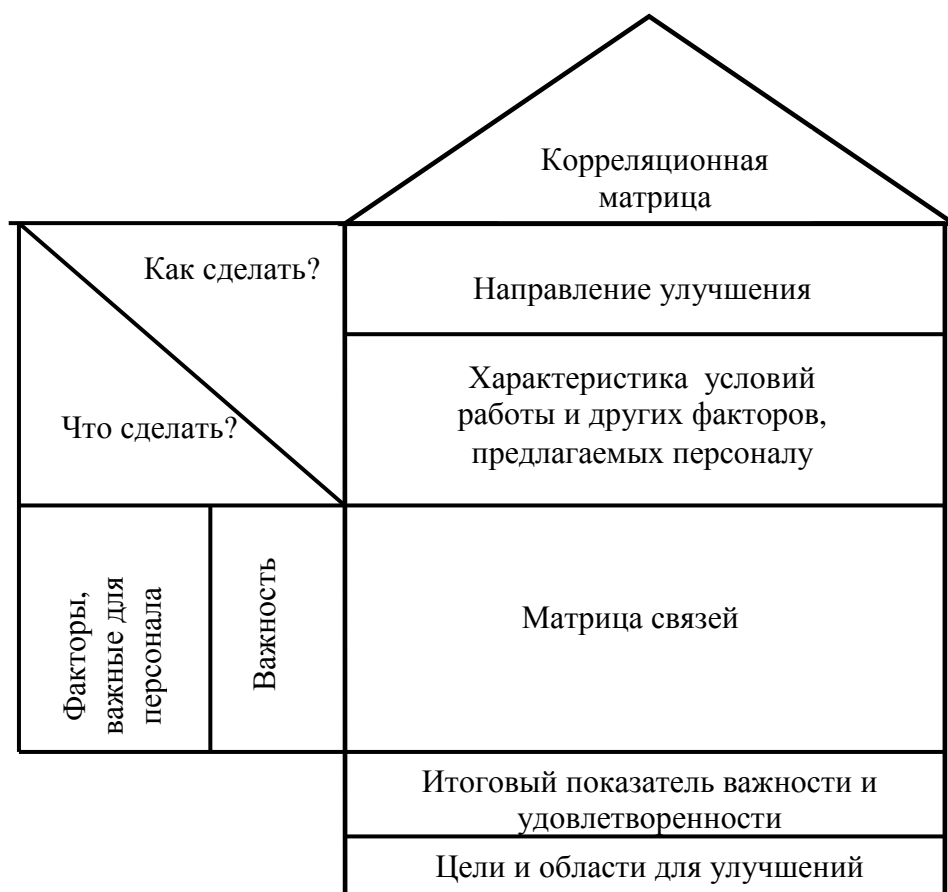


Рисунок 3.9 – Общий вид матрицы «Дома качества» для анализа результатов, полученных по итогам оценки удовлетворенности персонала вуза

²²⁵Салимова Т.А. Управление качеством: учебник / Т. А. Салимова – М.: Омега-Л, 2013, – 364с.

²²⁶Там же

Использование метода позволит определить, какие характеристики работы вуза и предоставляемые сотрудникам условия способствуют повышению удовлетворённости персонала и какие из этих характеристик могут быть улучшены.

Построение данного «дома качества» применительно к процессу оценки удовлетворенности персонала вуза будет включать четыре основных этапа:

- выявление аспектов, важных для персонала в процессе работы в вузе.
- определение характеристик работы и конкретных условий, предоставляемых персоналу для удовлетворения отдельных потребностей.
- перевод выявленных важных факторов для персонала в конкретные характеристики и условия работы.
- установление характеристик и условий, подлежащих оптимизации.

Заключительным шагом построения «дома качества» является принятие конкретных управленческих решений, связанных с выбором характеристик работы персонала или конкретных условий, подлежащих оптимизации. Это означает определение тех параметров, которые тесно связаны с факторами, отмеченными персоналом в ходе анкетирования и могут быть существенно улучшены при проектировании и разработке в организации.

При проведении оценки удовлетворенности персонала вуза следует учитывать, что в вузе работают разные группы преподавателей, различающиеся стажем работы, учеными степенями и званиями, а также другие категории сотрудников. В связи с этим исследование удовлетворенности должно проводиться с учетом этих факторов и результаты должны быть сгруппированы определенным образом. Например, расчет индекса удовлетворенности должен быть осуществлен по различным категориям персонала, а общая оценка рассчитывается как средняя взвешенная, в зависимости от доли каждой категории в общей численности сотрудников вуза. Таким же образом должно осуществляться нанесение результатов на карту «Важность-исполнение». Такое дифференцированное исследование позволит не только получить объективные результаты удовлетворенности, но также

сравнить между собой мнение и оценку разных групп персонала. Можно также предложить проведение всего исследования по такой же схеме. Для этого необходимо на этапе планирования деятельности определить наиболее важный сегмент, исследование удовлетворенности которого будет определяться, а затем осуществлять разработку методик и анкет с учетом особенностей работы этой категории персонала.

Для получения достоверной информации, необходимой для применения всех выделенных методов оценки, были разработаны анкеты для оценки удовлетворенности двух групп – сотрудников и преподавателей вуза. Они представлены в Приложениях В и Г.

Оценка удовлетворенности персонала должна осуществляться систематически, а не являться разовым мероприятием и заключаться только в проведении анкетирования персонала. Для достижения данной цели, в системе оценке удовлетворенности должны также постоянно осуществляться и дополнительные процессы, среди которых особое значение имеют:

- проведение при увольнении сотрудников заключительных интервью,
- сбор и анализ информации о работе персонала,
- обработка обращений сотрудников.

Заключительное интервью (exit interview) позволяет организации и сотруднику взвешенно оценить факт увольнения. При проведении интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты деятельности. Этот метод не требует больших затрат времени, усилий, ресурсов, однако, анализ этих причин даст прекрасную возможность отделу кадров совместно с руководством университета наметить мероприятия по снижению текучести и улучшению ситуации. Вопросы для анкеты могут быть составлены по следующим направлениям: удовлетворённость условиями работы; конфликты с руководством; недовольство оплатой труда; личные или семейные обстоятельства; моральный климат в коллективе. Вариант анкеты, предлагаемой к использованию,

представлен в Приложении Д. Причины увольнений следует отслеживать и фиксировать в базе данных для того, чтобы результаты можно было, когда это необходимо, перевести в описательную статистику и использовать при периодическом проведении оценки.

Важным этапом проведения оценки удовлетворенности персонала должен быть сбор и обработка информации относительно деятельности персонала, то есть расчет объективных показателей удовлетворенности. Объективные показатели удовлетворенности позволят вузу с более высокой степенью достоверности, чем методы опроса, измерять уровень удовлетворенности сотрудников и преподавателей, так как они отражают последствия удовлетворенности работой. В таблице 3.4 представлены объективные показатели, расчет которых целесообразно осуществлять в вузе. Часть данных показателей необходимо рассчитывать для всех категорий персонала, а также отдельно выделены группы показателей удовлетворенности преподавателей, обусловленные спецификой работы. Все показатели необходимо рассчитывать в динамике и учитывая происходящие в вузе изменения.

Таблица 3.4 – Объективные показатели удовлетворенности персонала, предлагаемые к использованию в российских вузах

Наименование показателей	Описание показателей
	Показатели, рассчитываемые для всех категорий персонала
Показатели текучести кадров	Отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных по инициативе администрации вуза, к среднесписочной численности работников Число сотрудников, уволенных по собственному желанию в первый год работы
Показатели трудовой дисциплины	Число человеко-часов или дней, потерянных в связи с нарушением трудовой дисциплины Число трудовых конфликтов
Показатели стабильности кадров	Отношение разницы между числом работников, работающих в организации на начало года, и числом уволенных работников к среднесписочной численности
Социально-демографические показатели	Удельный вес различных возрастных групп в числе уволившихся, принятых и среднесписочной численности. Удельный вес групп работников с различной квалификацией, ученой степенью и званиями, стажем работы в числе уволившихся, принятых и среднесписочной численности.
Показатели поощрений	Отношение числа работников, получивших поощрения к общей численности персонала

Показатели участия в принятии решений	Число предложений по совершенствованию деятельности вуза в целом или отдельных аспектов работы, поступивших от сотрудников
Показатели использования льгот и обслуживания	Отношение числа сотрудников, пользующихся льготами, социальным и медицинским обслуживанием, к среднесписочной численности персонала
Показатели организационной культуры	Отношение числа сотрудников, принимающих участие в различных неформальных мероприятиях, к среднесписочной численности персонала
Дополнительные показатели, рассчитываемые для профессорско-преподавательского состава	
Показатели выполнения плановых заданий	Процент выполнения плановых показателей (в расчет принимаются плановые показатели, устанавливаемые для персонала и зависящие от его деятельности и условий, предоставляемых вузом)
Показатели совместительства	Процент преподавателей, работающих по совместительству, в том числе в других образовательных учреждениях
Показатели повышения квалификации и мобильности	Процент преподавателей, прошедших повышение квалификации или прошедших стажировки и обучение в общей численности запланированных работников Процент отказов от прохождения стажировок и повышения квалификации

Использование такой системы показателей повысит информированность руководства вуза относительно деятельности сотрудников вуза, и вместе с результатами применения других методов оценки удовлетворенности, будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений. Данные показатели целесообразно использовать также по итогам реализации решений, принятых по итогам оценки удовлетворенности персонала вуза для того, чтобы оценивать их эффективность.

В настоящее время существует также объективная необходимость разработки соответствующих информационных программ, которые позволяли бы проводить оценку удовлетворенности персонала более точно. Применение информационных технологий при оценке удовлетворенности, в частности, при проведении опросов, обработке и представлению результатов, расчете объективных показателей работы, позволит качественно усовершенствовать систему управления вузом за счет повышения обоснованности принимаемых решений на базе детального, рационального анализа возникающих проблем. Они позволяют использовать удобную форму представления результатов анализа, быстро и адресно распространять необходимые сведения.

Для осуществления постоянного взаимодействия руководства вуза с

персоналом необходимо реализовать различные механизмы обратной связи. К таким механизмам могут относиться:

- проведение встреч персонала с администрацией вуза;
- распространение специальных бланков для персонала с высказыванием жалоб и пожеланий;
- создание внутренней локальной сети для персонала на сайте вуза.

В настоящий момент на официальных сайтах лишь некоторых российских вузах существуют такие механизмы или формы, в которых каждый посетитель сайта может задать вопрос и получить на него ответ либо на адрес указанной электронной почты, либо на специальной странице сайта. В вузе необходимо создание специального портала для персонала, с помощью которого каждый сотрудник может анонимно задать вопрос любому представителю администрации или руководителю подразделения. Ответственным за обработку полученных отзывов должен быть менеджер по качеству или менеджер по работе с персоналом, при этом данный сотрудник может не являться членом рабочей группы по проведению оценки удовлетворенности персонала, а осуществлять свои обязанности постоянно, предоставляя такую информацию соответствующим подразделениям. Информация должна фиксироваться ежемесячно и служить основой для принятия управленческих решений. Предлагаемая форма регистрации отзывов персонала представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Форма регистрации обращений персонала

Должностное лицо или подразделение, к кому было направлено обращение	Процесс или вид деятельности, которого касается обращение	Тип обращения (просьба, жалоба, пожелание, вопрос)	Содержание обращения	Количество, всего	Из них повторяются	Предпринятые действия

В соответствии с полученными отзывами необходимо идентифицировать процессы, в отношении которых возникли замечания или пожелания и

проанализировать, являются ли они систематическими, а затем принимать определённые решения по итогам анализа обращений. Наличие такого способа общения руководства с персоналом позволит своевременно выявить нарушения в выполнении различных видов деятельности, не допустить их повторение, а также повысить удовлетворенность сотрудников вуза тем, что их мнения и пожелания учитываются в деятельности вуза.

Распределение обязанностей по использованию предлагаемых методов оценки удовлетворенности и их временной период представлены в таблице 3.6:

Таблица 3.6 – Организационные характеристики использования предлагаемых методов оценки удовлетворенности персонала

Наименование метода	Ответственный за применение	Частота и время проведения
Расчет индексов удовлетворённости персонала	Межфункциональная группа оценки удовлетворенности персонала	По итогам проведения анкетирования персонала
Использование методологии QFD и построение карты «важность-исполнение»	Межфункциональная группа оценки удовлетворенности персонала	По итогам проведения анкетирования персонала
Обработка результатов обращений персонала	Управление кадров	Постоянно, предоставление результатов – раз в полгода
Проведение и обработка результатов заключительных интервью	Управление кадров	Постоянно, предоставление результатов – раз в полгода
Расчет и анализ объективных показателей удовлетворенности	Управление кадров	Постоянно, предоставление результатов – в конце учебного года

Заключительным и наиболее важным этапом процесса оценки удовлетворенности персонала является принятие управленческих решений по итогам оценки, связанных с совершенствованием системы управления персоналом и вуза в целом. Реализацию мероприятий, запланированных по итогам оценки удовлетворенности персонала целесообразно реализовывать с помощью следующих методов (таблица 3.7):

Таблица 3.7 – Методы, используемые руководством вуза при принятии решений по итогам оценки удовлетворенности персонала

Методы	Содержание
Организационно-распорядительные методы	Методы прямого и косвенного воздействия: приказы, указания, распоряжения и постановления, касающиеся деятельности отдельных подразделений или вуза в целом.
Социально-психологические	Методы, связанные с воздействием на духовные интересы сотрудников и мотивацию: создание элементов корпоративной культуры, воспитание и стимулирование инициативы, воздействие на неформальные коллективы, проведение мероприятий и встреч с руководством, признание заслуг и достижений.
Экономические	Методы, основанные на стимулировании персонала: система стимулирования, предоставление льгот, премирование, разовые вознаграждения.

Важным элементом любого процесса является его документационное обеспечение. По нашему мнению, в вузе должен существовать документ, созданный как документированная процедура или внутренний стандарт, в котором должны быть подробно рассмотрены все этапы процесса оценки удовлетворенности персонала вуза, предложенные в параграфе 3.1.

Целесообразно предложить следующую структуру подобного документа:

1 раздел. Назначение, где зафиксировано, что документ создан для регламентации процесса оценки удовлетворенности персонала вуза.

2 раздел. Область применения, где обозначена деятельность вуза и сотрудники, для которых важен данный документ.

3 раздел. Нормативные ссылки, т.е. ссылки на документацию и стандарты, используемые при осуществлении процесса оценки удовлетворенности персонала вуза.

4 раздел. Термины и определения. В данном разделе необходимо определить особо значимые в процессе оценки удовлетворенности персонала вуза термины. К таким терминам могут быть отнесены удовлетворенность персонала вуза, оценка удовлетворенности, система, процесс и комплекс методов оценки, анкетирование, программа исследования.

5 раздел. Обозначения и сокращения, необходимые для более удобного представления информации в документе и других связанных с ним стандартом

и положений, разработанных в вузе.

6 раздел. Общие положения, где представлены принципы проведения оценки удовлетворенности персонала вуза, цель проведения оценки, регламентированные сроки отдельных этапов исследования.

Для достижения основной цели оценки удовлетворенности персонала вуза целесообразно соблюдение следующих сроков проведения оценки:

- планирование и подготовка к исследованию – одна неделя,
- сбор информации – две недели,
- анализ полученной информации, разработка рекомендаций, составление сводного отчета и предоставление информации руководству – 10 дней,
- доведение информации до персонала – 5 дней с момента рассмотрения отчета руководством,
- принятие управленческих решений и реализация конкретных мероприятий – месяц с момента окончания проведения исследования.

7 раздел. Процесс оценки удовлетворенности персонала вуза, где охарактеризованы основные этапы проведения процесса..

8 раздел. Методы оценки удовлетворенности персонала вуза. В данном разделе представлена общая структура методов оценки, с указанием наиболее целесообразных методов.

9 раздел. Мониторинг, измерение, анализ и улучшение процесса, где представлены основные требования к мониторингу процесса и показателям его результативности.

В приложениях к данному документу должны быть представлены:

- схема процесса оценки удовлетворенности, оформленная с помощью блок-схемы, межфункциональной блок-схемы или методологии IDEF0,
- карта процесса оценки удовлетворенности персонала вуза, поясняющая отдельные элементы процесса,
- матрица распределения ответственности по этапам процесса оценки удовлетворенности персонала вуза,

– анкеты удовлетворенности профессорско-преподавательского состава и других категорий персонала вуза.

Общий вариант документированной процедуры представлен в Приложении Е. Данный вариант следует адаптировать применительно к деятельности вуза и особенностям осуществления в нем процессов оценки удовлетворенности персонала.

Таким образом, эффективное функционирование любого российского вуза невозможно без современной, комплексной системы оценки удовлетворенности персонала вуза. Чем точнее построена оценка и полнее учитываются характеристики, тем более успешным может быть и управление персоналом в целом. Разработанный механизм функционирования системы оценки удовлетворенности персонала позволит обеспечить не только обработку полученных в ходе опроса персонала результатов, но также эффективное их использование в дальнейшей деятельности вуза.

3.3 Апробация методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала российского университета

Апробация разработанного в диссертационном исследовании методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала вуза была проведена применительно к деятельности Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва, так как практика проведения оценки удовлетворенности данного вуза была подробно изучена в работе. Совместно с Отделом менеджмента качества образовательной деятельности Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва были проведены опросы персонала, предполагающие оценку удовлетворенности различных категорий сотрудников.

В исследовании удовлетворенности сотрудников, проведенном в декабре 2013 года, приняли участие представители инженерно-технического, административно-хозяйственного, производственного и учебно-

вспомогательного персонала (генеральная совокупность составляет 2200 человек). Выборочная совокупность составила 145 респондентов. Респондентам предлагалось заполнить онлайн-анкету, созданную с помощью веб-сервиса Survio. Подбор вопросов осуществлялся на основе структуры критериев удовлетворенности, разработанных для категорий персонала, не являющихся научно-педагогическими работниками, в параграфе 1.3.

В состав анкеты были включены 10 вопросов, среди которых: личные вопросы относительно пола, возраста, стажа работы и должности респондентов; вопросы, оценивающие удовлетворенность сотрудников вуза различными аспектами работы; вопросы, оценивающие важность для персонала различных аспектов, предлагаемых вузом; вопросы, касающиеся отношения респондентов к вузу и своей работе.

В анкете респондентам также предлагалось оценить общий уровень удовлетворенности работой в вузе по пяти-балльной шкале, а также ответить на открытый вопрос «Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?».

В ходе исследования респондентам предлагалось оценить степень важности следующих аспектов работы в вузе:

- санитарно-гигиенические условия работы,
- взаимоотношения с коллегами,
- понимание стратегии, миссии и целей университета,
- корпоративная культура в вузе,
- признание заслуг, успехов и достижений,
- система питания, медицинского и другого обслуживания,
- карьерный и профессиональный рост,
- непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе,
- система информирования и коммуникации,
- оплата труда и льготы.

По итогам распределения данных аспектов по степени важности были получены следующие результаты (рисунок 3.10):



Рисунок 3.10 – Степень важности для персонала различных аспектов работы в вузе, %

Было выявлено, что наиболее важными аспектами в работе для персонала Мордовского государственного университета являются оплата труда и льготы (степень важности 60,76%), взаимоотношения с коллегами (41,25%), а также профессиональный и карьерный рост (31,65%), непосредственное руководство и качество менеджмента (30,38%).

Выбранные аспекты работы в вузе были проанализированы и с позиции удовлетворенности персонала ими, результаты представлены в таблице 3.8:

Таблица 3.8 – Степень удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета различными аспектами работы в вузе, где 1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен, %

Аспекты работы в вузе	1	2	3	4	5	Среднее значение
Эффективность обмена информацией	6,67	10,00	30,00	36,67	16,67	3,467
Отношения с непосредственным руководством	3,33	3,33	6,67	31,67	55,00	4,3168
Возможность продвижения по службе	15,00	15,00	23,33	33,33	13,33	3,1496
Признание заслуг, успехов и достижений	15,00	10,00	20,00	41,67	13,33	3,2833

Продолжение таблицы 3.8

Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	11,67	21,67	38,33	21,67	6,67	2,9003
Возможность участия в принятии управленческих решений	25,00	21,67	21,67	21,67	10,00	2,7003
Миссия, цели и задачи вуза	10,17	8,47	30,51	32,20	18,64	3,4064
Оплата труда и льготы	44,07	28,81	18,64	3,39	5,08	1,9657
Роль вуза в обществе	5,08	6,78	22,03	27,12	38,98	3,8811
Уровень организационной культуры вуза	8,33	10,00	30,00	38,33	13,33	3,383
Отношения в коллективе	2,53	3,8	16,46	34,18	43,04	4,1143
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	6,33	12,66	22,78	35,44	22,78	3,5565
Информирование об изменениях, вносимых руководством вуза	8,86	17,72	25,32	25,32	22,78	3,3544

Как показывают данные таблицы 3.8, в наибольшей степени персонал вуза удовлетворен такими аспектами, как отношения с непосредственным руководством и отношения в коллективе (среднее значение 4,3), и в наименьшей – оплатой труда и льготами (1,9), а также возможностью участия в принятии управленческих решений (2,7).

Для определения факторов, негативно влияющих на общий уровень удовлетворенности, респондентам предлагалось ответить на вопрос о том, что им мешает работать эффективнее. Распределение ответов на данный вопрос представлено на рисунке 3.11, где подписи данных отражают процентное количество респондентов, выбравших данный вариант ответа.

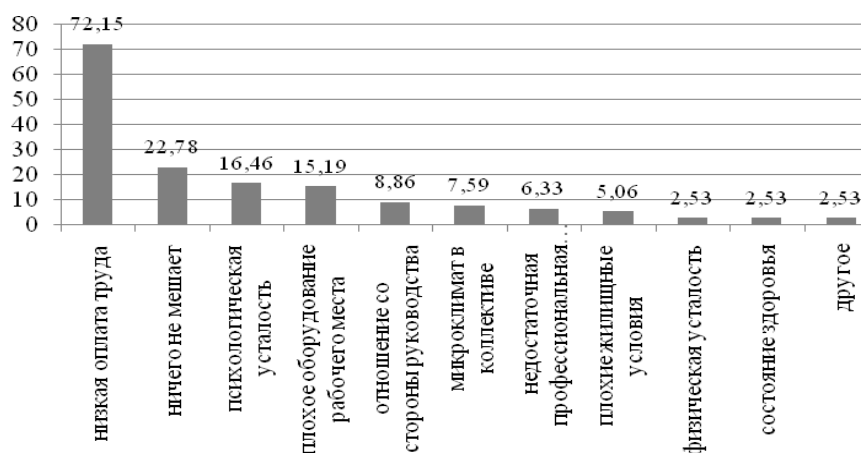


Рисунок 3.11 – Распределение ответов на вопрос, что мешает сотрудникам работать эффективнее, %

Как показывают данные рисунка 3.11 среди факторов, снижающих эффективность работы, респондентами были отмечены – низкая оплата труда, психологическая усталость, плохое оснащение рабочих мест. Однако 22,78% респондентов отметили отсутствие в работе таких факторов. К дополнительным факторам, не включенным в перечень, респондентами была добавлено совмещение учебы с работой. С негативным влиянием этого фактора согласились 2,53%.

Для определения общего отношения персонала к работе респондентам предлагались 7 утверждений, с которыми они могли согласиться. Распределение ответов представлено на рисунке 3.12:

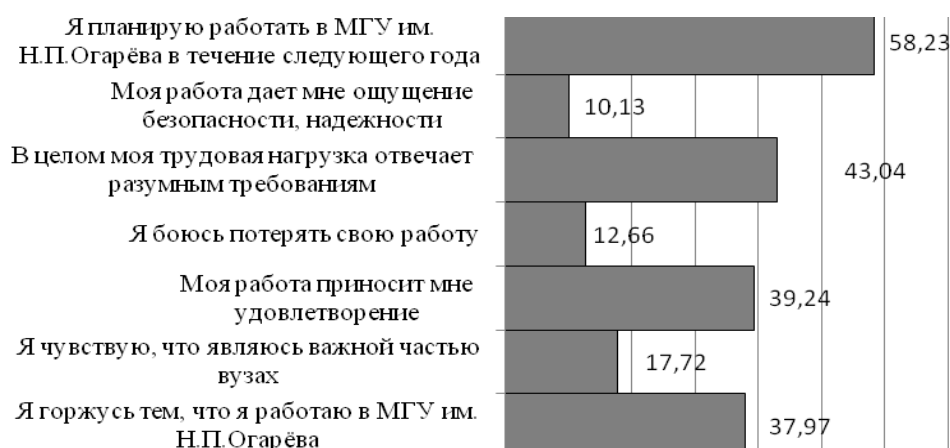


Рисунок 3.12 – Распределение согласий респондентов с предложенными утверждениями, %

Как показывают данные рисунка 3.12, 43,04% респондентов считают объективной свою трудовую нагрузку, 37,97% гордятся своим местом работы, однако с тем, что работа предоставляет ощущение безопасности и надежности согласны только 10,13%.

В ходе исследования респондентам предлагалось оценить также общий уровень своей удовлетворенности по пятибалльной шкале. Максимальную оценку поставили 11,25% и минимальную – 6,25% сотрудников вуза. Средний уровень удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета составил 3,5.

На открытый вопрос о том, что следует предпринять для повышения уровня удовлетворенности, ответили 67,9% респондентов. Предложения по улучшению касались следующих аспектов:

- повышения заработной платы,
- четкой регламентации рабочего времени и распределения обязанностей,
- улучшения условий труда,
- отношения к персоналу со стороны руководства,
- улучшения взаимодействия между отдельными подразделениями вуза.

В исследовании удовлетворенности профессорско-преподавательского состава, проведенном в январе 2014 года, приняли участие 161 человек.

Структура педагогических кадров Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва представлена в таблице 3.9:

Таблица 3.9 – Структура педагогических кадров Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва

Должность	2011		2012		2013	
	Численность, чел.	Доля совместителей, %	Численность, чел.	Доля совместителей, %	Численность, чел.	Доля совместителей, %
Всего:	1589	0,15	1565	0,17	1569	0,18
В том числе						
Ректор	1	0	1	0	1	0
Президент	1	0	1	0	1	0
Проректор	6	0	6	0	6	0
Деканы – директора	23	0	23	0	22	0
Заведующие кафедрами	128	0,02	127	0,02	113	0,03
Профессора в составе кафедр	174	0,41	181	0,4	183	0,35
Доценты в составе кафедр	891	0,09	889	0,11	892	0,11
Старшие преподаватели	174	0,14	160	0,17	157	0,14
Преподаватели, ассистенты	191	0,32	177	0,4	194	0,48

Выборочная совокупность для проведения оценки удовлетворенности персонала составила 160 человек. Распределение респондентов по должностям представлено на рисунке 3.13.

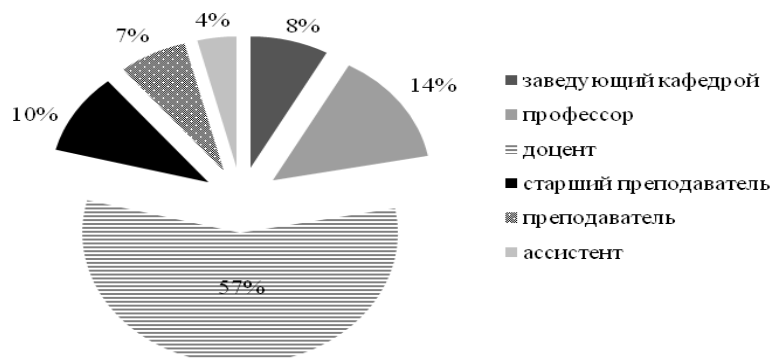


Рисунок 3.13 – Распределение респондентов по занимаемым должностям, %

В исследовании приняли участие 30% мужчин и 70% женщин. Большая часть респондентов работает в вузе больше 7 лет (79%).

Анкета для профессорско-преподавательского состава вуза была создана с помощью формы google, что позволило оперативно собрать и обработать результаты. Анкета, представленная в приложении Г, содержала в себе:

- личные вопросы относительно пола, возраста, стажа работы и должности респондентов,
- вопросы, оценивающие удовлетворенность преподавателей вуза различными аспектами работы,
- вопросы, оценивающие важность для преподавателей различных аспектов, предлагаемых вузом,
- вопросы, касающиеся отношения респондентов к вузу, своей работе в нем и дальнейших планов.

В ходе исследования профессорско-преподавательскому составу (ППС) предлагалось оценить с точки зрения важности и значимости для них, а также с позиции своей удовлетворенности различные аспекты работы. Результаты представлены на рисунке 3.14 и в таблице 3.10:

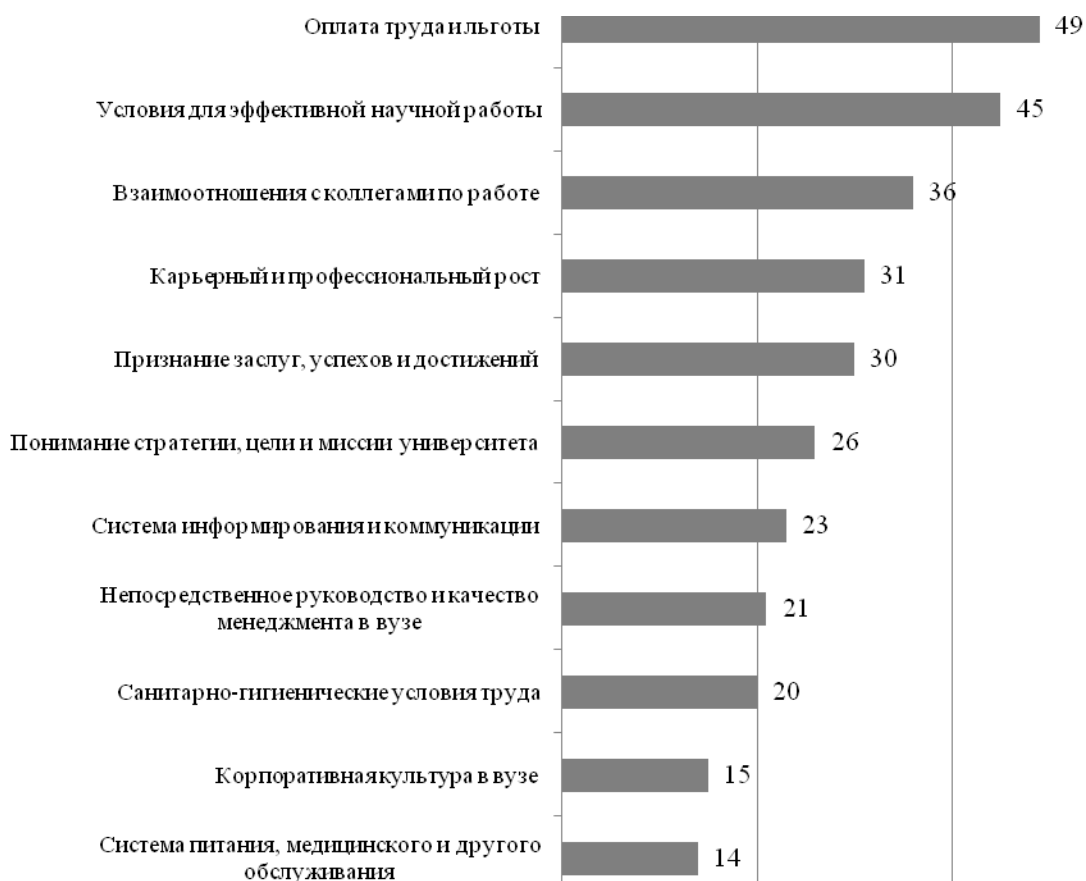


Рисунок 3.14 – Распределение респондентами степени важности аспектов работы в вузе, %

Таблица 3.10 – Степень удовлетворенности ППС Мордовского государственного университета различными аспектами работы в вузе, где 1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен, %

Аспекты работы в вузе	1	2	3	4	5	Среднее значение
Эффективность обмена информацией	4	7	34	34	21	3,61
Отношения с непосредственным руководством	1	5	15	35	44	4,16
Возможность продвижения по службе	8	15	26	32	19	3,39
Признание заслуг, успехов и достижений	7	19	26	32	16	3,31

Продолжение таблицы 3.10

Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	8	23	32	26	11	3,09
Возможность участия в принятии управленческих решений	17	16	26	27	14	3,05
Миссия, цели и задачи вуза	6	8	23	31	32	3,75
Оплата труда и льготы	26	23	20	21	10	2,66
Роль вуза в обществе	5	10	20	30	35	3,8
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	10	18	24	33	15	3,25
Отношения в коллективе	1	4	18	31	46	4,17
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	6	12	32	34	16	3,42
Информирование об изменениях, вносимых руководством вуза	2	13	23	30	32	3,77
Взаимоотношения со студентами вуза	1	1	6	29	63	4,52

Как показывают представленные выше данные, наиболее значимыми для профессорско-преподавательского состава являются такие аспекты работы, как оплата труда и льготы (степень важности – 49%), условия, созданные для эффективной научной деятельности (45%) и взаимоотношения с коллегами по работе (36%). В то же время, в наибольшей степени респонденты оказались удовлетворены взаимоотношениями со студентами (среднее значение 4,52), коллегами (4,17) и непосредственным руководством (4,16).

В таблице 3.11 представлены ответы респондентов на вопрос о том, в каком направлении они планируют развивать свой профессиональный уровень в дальнейшем.

Таблица 3.11 – Распределение ответов на вопрос о дальнейших планах развития своего профессионального уровня, %

Предложенные варианты направлений развития	Количество ответов
Планирую организовать группу ученых для разработки новых идей, участия в грантах	7%
Планирую заниматься инновационными образовательными технологиями	9%
Планирую поступить в докторантуру	6%
Планирую заниматься частным бизнесом	0%

Планирую читать лекции или вести занятия в зарубежном вузе	1%
Планирую разрабатывать образовательные программы на иностранном языке	2%
Планирую сосредоточиться на учебно-методической деятельности	20%
Планирую сосредоточиться на научной деятельности	31%
Планирую сосредоточиться на педагогической деятельности	20%
Планирую сменить сферу деятельности, покинуть университет	2%
Другое	0%

Как показывают полученные результаты, наиболее привлекательными направлениями развития для ППС выступают: активная научная, педагогическая и учебно-методическая деятельность. 2% респондентов планирует покинуть университет и сменить сферу деятельности, от 6 до 9% планируют заниматься инновационными образовательными технологиями, участвовать в грантах или продолжать обучение в докторантуре.

Профессорско-преподавательскому составу также было предложено отразить факторы, снижающие эффективность работы (рисунок 3.15).

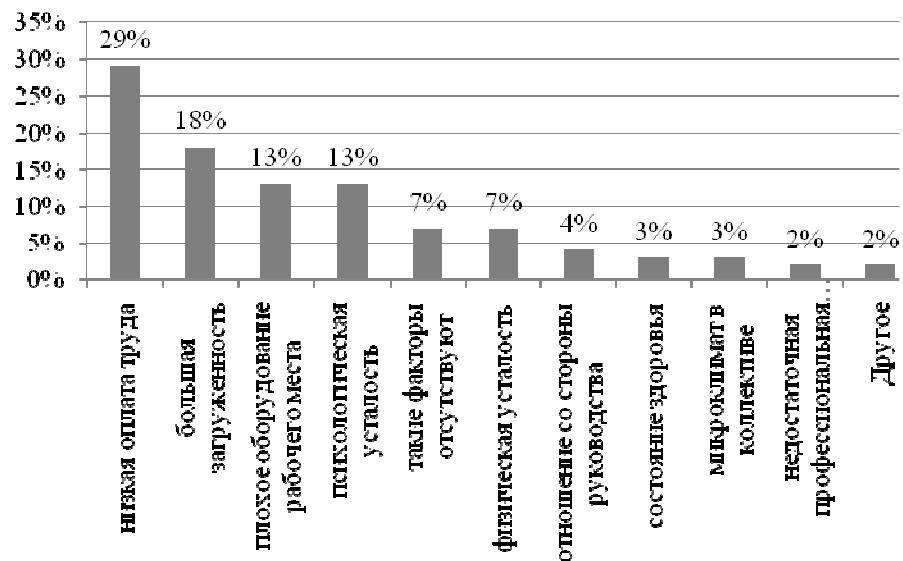


Рисунок 3.15 – Распределение ответов на вопрос, что мешает ППС Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва работать эффективнее, %

По данным, представленным на рисунке 3.15, в наибольшей степени эффективность работы снижают низкая оплата труда и большая загруженность.

Распределение согласий респондентов с предложенными утверждениями представлено на рисунке 3.16 в сравнении с данными, полученными в ходе исследования удовлетворенности сотрудников вуза.

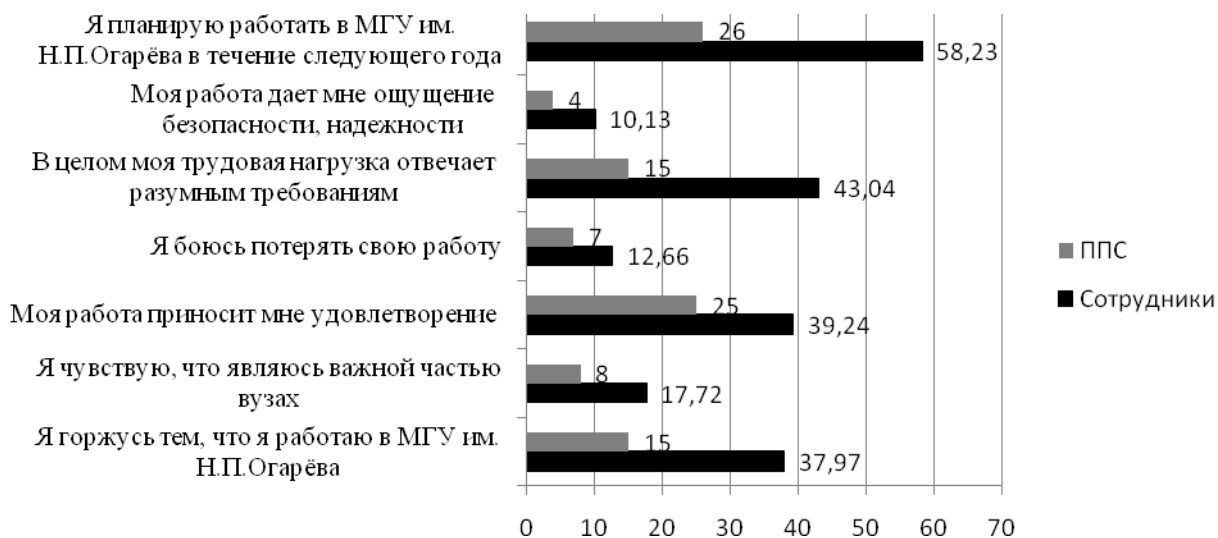


Рисунок 3.16 – Распределение согласий сотрудников и преподавателей Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва с предложенными утверждениями, %

Как видно из рисунка 3.16, сотрудники вуза выразили гораздо большее согласие со всеми рассмотренными утверждениями. По итогам оценки общего уровня удовлетворенности было выявлено, что только 1% ППС полностью неудовлетворен работой в вузе, и 15% абсолютно удовлетворены. Средний уровень по пятибалльной шкале составил 3,72.

Среди предложений, выделенных профессорско-преподавательским составом вуза относительно повышения уровня удовлетворенности, наиболее распространенными были:

- повышение уровня заработной платы,
- создание условий для эффективного осуществления научной и учебно-методической деятельности,
- снижение учебной нагрузки
- создание условий для повышения квалификации по различным

направлениям исследований и участия в российских и международных конференциях,

- улучшение оснащения рабочих мест, создания мест для отдыха.

После проведенной обработки полученных результатов был осуществлен их анализ с использованием предложенного в работе комплекса методов оценки удовлетворённости.

Оценка удовлетворенности каждым выделенным критерием проводилась на основании расчета индексов. Индексы удовлетворенности по двум проведенным исследованиям представлены на рисунках 3.17 и 3.18.

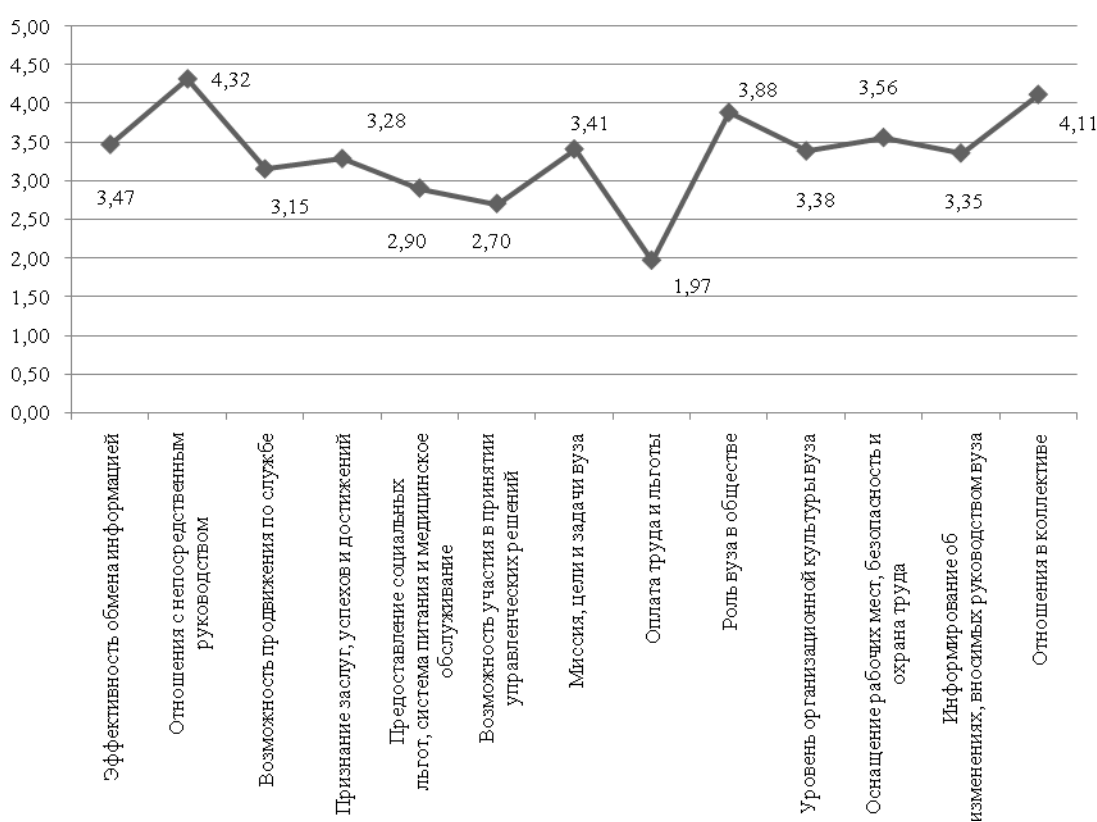


Рисунок 3.17 – Индексы оценки удовлетворённости сотрудников Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва

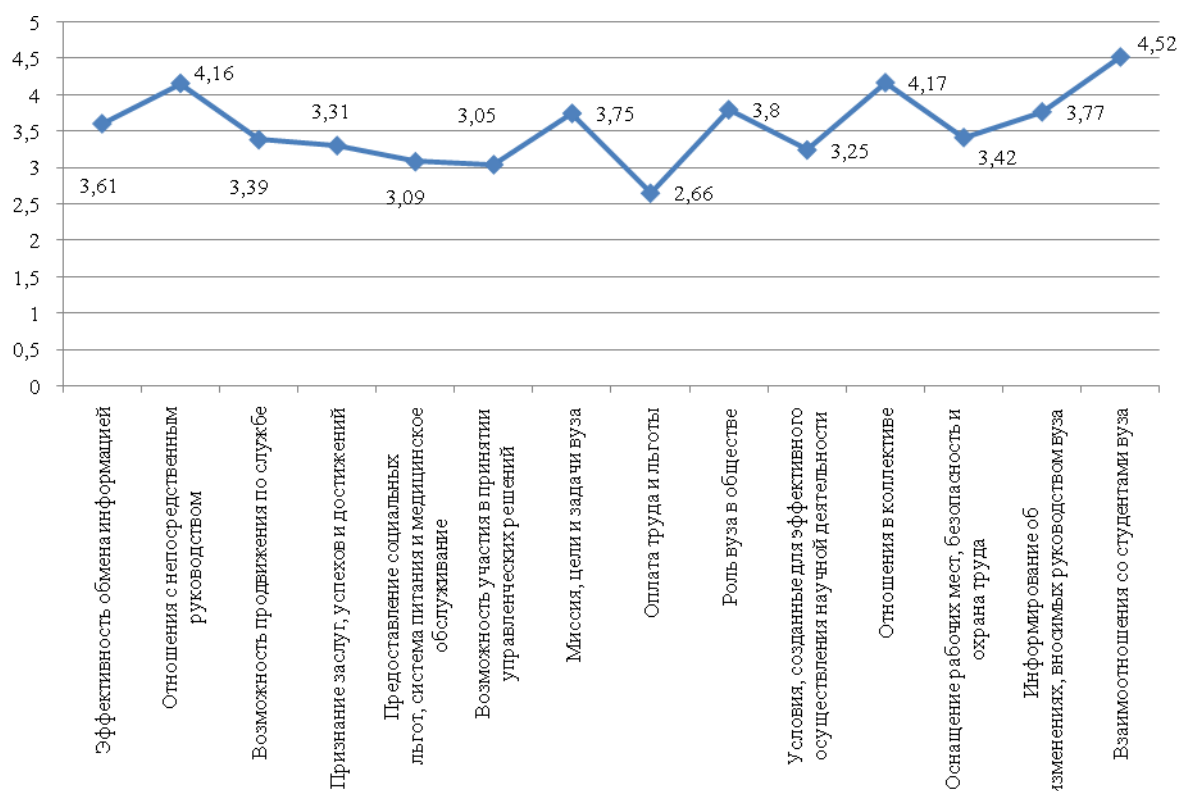


Рисунок 3.18 – Индексы оценки удовлетворённости ППС Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва

Как показывают данные, представленные на рисунках 3.17 и 3.18, наибольшее значение для всех категорий персонала имеют аспекты, связанные с межличностными отношениями – внутри коллектива, с руководством и студентами. Наименьший индекс имеют такие критерии, как оплата труда, предоставление социальных льгот, система питания и медицинского обслуживания.

Общий показатель удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва был рассчитан на основании результатов оценки важности и удовлетворённости каждого критерия, а также – ответа на вопрос об общем уровне удовлетворенности работой. Результаты представлены на рисунке 3.19.

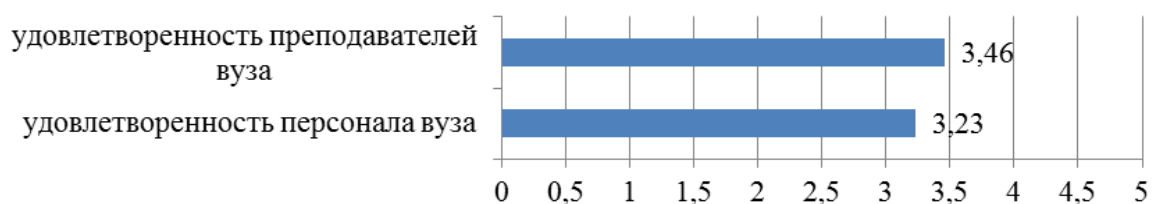


Рисунок 3.19 – Общие показатели удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва

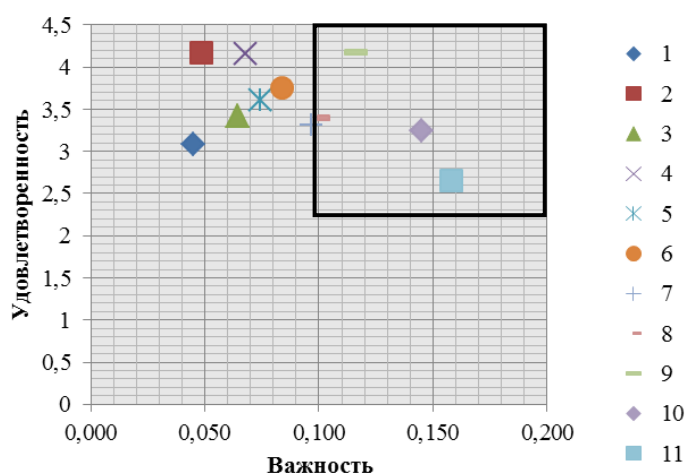
По результатам оценки удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва были сделаны выводы:

– Уровень удовлетворенности сотрудников университета составил 3,23 (по пятибалльной шкале). Это средний уровень, согласно которому персонал удовлетворен отдельными аспектами работы, то есть его ожидания, потребности и мотивы совпадают с реальностью и удовлетворяются лишь частично. Данный уровень позволяет сотруднику стабильно выполнять свои задачи и поддерживать средний уровень работоспособности. В наибольшей степени сотрудники удовлетворены такими аспектами, как отношения с непосредственным руководством (индекс 4,32), отношения в коллективе (индекс 4,17), роль вуза в обществе (индекс 3,88). В наименьшей степени – оплатой труда и льготами (индекс 1,97) и возможностью участия в принятии управленческих решений (индекс 2,70).

– Уровень удовлетворенности ППС университета составил 3,46 (по пятибалльной шкале). Это также средний уровень, однако он незначительно, но выше уровня удовлетворенности сотрудников. В наибольшей степени преподаватели удовлетворены такими аспектами, как взаимоотношения со студентами вуза (индекс 4,52), отношения в коллективе (индекс 4,17), отношения с непосредственным руководством (индекс 4,16). В наименьшей степени – оплатой труда и льготами (индекс 2,66) и предоставлением социальных льгот (индекс 3,09). Все индексы удовлетворенности преподавателей превышают индексы удовлетворенности сотрудников вуза.

После определения индивидуальных и общих индексов удовлетворенности с помощью двух инструментов – карты «важность-исполнение» и методологии QFD были определены области для улучшения. Данные методики были апробированы на примере такой группы респондентов, как профессорско-преподавательский состав вуза. Перед использованием данных методов была осуществлена проверка полученных результатов на согласованность с помощью коэффициента конкордации, расчет которого и необходимость применения рассмотрены в параграфе 1.3. Коэффициент составил 0,74, что позволяет говорить о наличии согласованности между респондентами и о возможности использовать полученные результаты в дальнейшем анализе.

На рисунке 3.20 представлена построенная карта «важность-исполнение».



Система питания, медицинского и другого обслуживания 1, Корпоративная культура в вузе
 2, Санитарно-гигиенические условия труда 3, Непосредственное руководство и качество менеджмента
 в вузе 4, Система информирования и коммуникации 5, Понимание стратегии, цели и миссии университета 6,
 Признание заслуг, успехов и достижений 7, Карьерный и профессиональный рост 8, Взаимоотношения с
 коллегами по работе 9, Условия для эффективной научной работы 10, Оплата труда и льготы 11.

Рисунок 3.20 – Карта «важность-исполнение»

Карта «важность-исполнение» строилась на основании пересечения двух осей. Ось «важность» представляет собой набор весовых коэффициентов, рассчитанных исходя из определения преподавателями важности для них

каждого аспекта работы в вузе (сумма всех весовых коэффициентов составляет 1). Ось «удовлетворённость» представляет собой набор индексов удовлетворенности, рассчитанных исходя из определения преподавателями степени своей удовлетворённости каждым аспектом. В соответствии с распределением всех аспектов работы на карте можно сделать вывод о том, что ни один из рассмотренных аспектов не попал в части карты «Низкий приоритет» и «Переоценка». Наибольшее внимание следует уделить таким аспектам, как оплата труда и льготы, карьерный и профессиональный рост, условия для эффективной научной работы, так как данные критерии в наибольшей степени важны для ППС и имеют средний уровень удовлетворенности.

При анализе результатов полученных по итогам анкетирования профессорско-преподавательского состава, была также использована методология разворачивания функции качества QFD. Исходными данными для построения «Дома качества» выступают результаты проведенной оценки удовлетворенности, а именно ответы, полученные на вопросы относительно важности и удовлетворенности отдельных аспектов работы. В настоящее время существует несколько программных продуктов, позволяющих ускорить использование данной методологии, среди которых можно выделить: QFD Designer, QFD Scope и QFD Capture Professional Edition. Последний продукт был использован в ходе исследования, что позволило сократить затраты на применение метода QFD.

На первом этапе применения данного метода в результате математической обработки анкет была определена степень важности для респондентов каждого аспекта в работе, а также рассчитаны весовые коэффициенты (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Весовые коэффициенты, рассчитанные для аспектов работы в вузе

Аспекты работы в вузе, важность которых оценивалась	Весовые коэффициенты
Предоставление питания, медицинского и другого обслуживания	0,045
Взаимоотношения с руководством	0,048
Санитарно-гигиенические условия труда	0,065
Непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе	0,068
Эффективность обмена информацией	0,074
Понимание стратегии, цели и миссии университета	0,084
Признание заслуг, успехов и достижений	0,097
Карьерный и профессиональный рост	0,100
Взаимоотношения с коллегами по работе	0,116
Условия для эффективной научной работы	0,145
Оплата труда и льготы	0,158

В ходе второго этапа исследования были определены корреляционные взаимосвязи между выбранными характеристиками работы вуза (таблица 3.13):

Таблица 3.13 – Матрица корреляционных связей между характеристиками работы вуза

	Система информирования и коммуникаций	Корпоративная культура	Возможности продвижения по службе	Признание заслуг, успехов и достижений	Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений	Миссия, цели и задачи вуза	Система оплаты труда	Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда
Система информирования и коммуникаций										
Корпоративная культура		+					+			
Возможности продвижения по службе				+						
Признание заслуг, успехов и достижений			+					+		

Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание										
Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений										
Миссия, цели и задачи вуза		+								
Система оплаты труда				+						
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности										+
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда									+	

Среди всех рассматриваемых аспектов работы вуза можно выделить следующие наборы взаимосвязей:

- Корпоративная культура – миссия, цели и задачи вуза,
- Признание заслуг, успехов и достижений – оплата труда и льготы,
- Признание заслуг, успехов и достижений – возможности продвижения по службе,
- Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности – оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда.

Все принимаемые во внимание аспекты работы вуза связаны между собой положительно, что означает, что в случае обращения дополнительного внимания и совершенствования одного из аспектов это не приведет к негативным изменениям в других видах деятельности вуза или факторах, предлагаемых персоналу.

Третий этап использования методологии QFD предполагает выявление взаимосвязи между требованиями персонала и характеристиками работы в вузе (таблица 3.14). В данной таблице показана взаимосвязь – сильная (сил), средняя (ср) и слабая (сл).

Таблица 3.14 – Взаимосвязь между требованиями персонала и характеристиками работы вуза

Характеристики работы вуза Требования персонала	Система информирования и коммуникаций	Корпоративная культура	Возможности продвижения по службе	Признание заслуг, успехов и достижений	Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений	Миссия, цели и задачи вуза	Система оплаты труда	Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда
Предоставление питания, медицинского и другого обслуживания					сил			сл		
Взаимоотношения с руководством	сил	сил					ср			
Санитарно-гигиенические условия труда								ср	сил	
Непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе	сл	ср					сил			
Эффективность обмена информацией	сил	ср								
Понимание стратегии, цели и миссии университета							сил			
Признание заслуг, успехов и достижений			ср	сил	сл			сил		
Карьерный и профессиональный рост			сил	ср				сил		
Взаимоотношения с коллегами по работе	ср	сил								
Условия для эффективной научной работы								сил	сил	ср
Оплата труда и льготы					ср			сил		

Готовая матрица взаимосвязи представлена на рисунке 3.21.

		Direction of Improvement										
		1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
			Система информирования и коммуникаций	Корпоративная культура	Возможности продвижения по службе	Признание заслуг, успехов и достижений	Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений	Миссия, цели и задачи вуза	Система оплаты труда	Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда
Direction of Improvement	1	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
Система информирования и коммуникаций	1	↑		+								
Корпоративная культура	2	↑	+						+			
Возможности продвижения по службе	3	↑				+						
Признание заслуг, успехов и достижений	4	↑			+					+		
Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	5	↑										
Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений	6	↑										
Миссия, цели и задачи вуза	7	↑		+								
Система оплаты труда	8	↑				+						
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	9	↑										+
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	10	↑									+	

Рисунок 3.21 – Матрица взаимосвязей между требованиями персонала и характеристиками работы вуза в «доме качества»

Четвертый этап построения матрицы заключается в определении характеристик работы, которые подлежат совершенствованию в первую очередь для более полного удовлетворения персонала вуза.

Полученный в результате выполнения всех выше перечисленных этапов «Дом качества» представлен на рисунке 3.22.

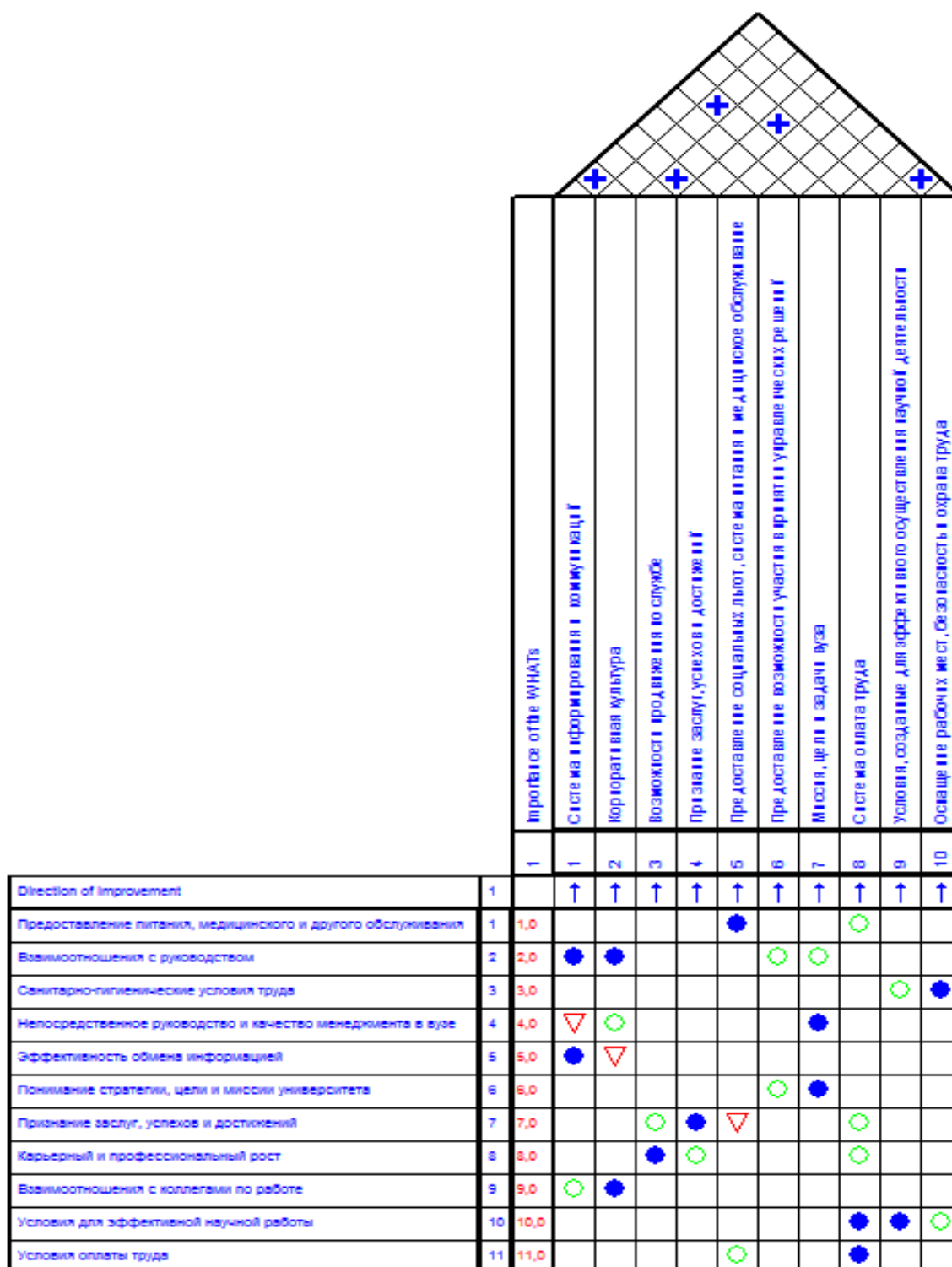


Рисунок 3.22 – Готовая модель «дома качества» для оценки удовлетворённости преподавателей вуза

Дополнить матрицу «дома качества» и повысить значимость полученных результатов можно путем включения в матрицу показателей, связанных с конкурентами. В случае использования предложенных анкет и разработанной методологии проведения оценки удовлетворенности персонала другими вузами, возможно проведение сравнительного анализа уровней удовлетворенности и областей для улучшения, а также обмен позитивным опытом в этих сферах. Как показывает результат построения «дома качества», характеристики работы распределились следующим образом по степени важности и приоритетности для улучшения (таблица 3.15):

Таблица 3.15 – Распределение характеристик работы вуза по приоритетности их совершенствования

Характеристика работы вуза	Итоговый показатель	Приоритетность улучшений
Система оплаты труда	359,1	24,9
Корпоративная культура	175,8	12,2
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	150,0	10,4
Миссия, цели и задачи вуза	145,5	10,1
Система информирования и коммуникаций	142,4	9,9
Возможности продвижения по службе	140,9	9,8
Признание заслуг, успехов и достижений	131,8	9,1
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	86,4	6,0
Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	74,2	5,1
Предоставление возможности участия в принятии управленческих решений	36,4	2,5

Наибольшее значение в итоговой матрице «дома качества» среди всех рассмотренных характеристик получила система оплаты труда, и именно данным аспектом ППС удовлетворен в меньшей степени. Следующими по уровню важности располагаются такие критерии, как корпоративная культура, условия, созданные для эффективной научной деятельности, миссия, цели и задачи вуза, система информирования и коммуникации, возможности продвижения по службе.

Наличие в списке характеристик, рекомендованных к совершенствованию, такого аспекта как корпоративная культура говорит о том, что, несмотря на то, что в настоящее время персонал вуза полностью удовлетворён сложившимися отношениями с коллегами и непосредственным руководством, на формирование организационной культуры в вузе следует по-прежнему обращать особое внимание. В частности, следует больше внимания уделять взаимодействию между различными подразделениями, факультетами и институтами вуза, так как под корпоративной культурой в большем числе случаев понимаются только нормы, правила и отношения, складывающиеся внутри отдельных коллективов.

Заключительным этапом использования методологии «дома качества» должно стать принятие конкретных управленческих решений руководством вуза.

Для разработки рекомендаций по повышению удовлетворенности персонала, проведенное анкетирование целесообразно дополнить расчетом и определением объективных показателей удовлетворенности. Среди показателей, разработанных в параграфе 3.1 данной диссертации, для дальнейшего анализа были выбраны следующие:

1. доля работников, прошедших повышение квалификации, в общей численности персонала (таблица 3.16);

Таблица 3.16 – Сведения о научно-педагогических работниках, прошедших повышение квалификации

	2011	2012	2013
Число НПР, прошедших повышение квалификации в ведущих российских и международных научных центрах	166	193	184
Доля НПР, прошедших повышение квалификации в ведущих российских и международных научных центрах, в общей численности НПР, %	9,1	10,7	10,4

За последние три года повышение квалификации прошли 543 научно-педагогических работника, а также 12 инженерно-технических работников, 3

научных сотрудника и 9 представителей административно-управленческого персонала Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарёва.

2. доля расходов на повышение квалификации персонала, в общей структуре расходов (таблица 3.17);

Таблица 3.17 – Расходы на повышение квалификации персонала, в общей структуре расходов Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарёва, млн. руб.

	2010	2011	2012	2013
Средства федерального бюджета				
План	0	7	11	6,5
Факт	0	4,155	12,148	8,653
Доля в общей структуре средств, %	0	1,03	3	4,5
Финансирование со стороны университета				
План	3,439	0	0	2,5
Факт	1,56	1,218	1,703	0,689
Доля в общей структуре средств, %	2,6	1,1	1,2	0,5

Как показывают данные таблицы 3.16, большую часть расходов на повышение квалификации персонала составляют средства федерального бюджета (в 2013 г. – 92,6% в общей структуре расходов). Все запланированные средства, выделенные федеральным бюджетом, были израсходованы на повышение квалификации персонала, однако предусмотренный план по софинансированию со стороны университета не выполнялся в 2010 и 2013 гг.

3. текучесть кадров (таблица 3.18);

Таблица 3.18 – Сведения об увольнениях персонала Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва, чел.

	2011	2012	2013	Изменение в динамике
Всего	89	82	96	+7,8%
Доктора наук, профессора	5	5	6	+20%
Кандидаты наук, доценты	47	50	55	+17%
По собственному желанию	38	52	50	+31,5%

Продолжение таблицы 3.18

В связи с истечением срока трудового договора	18	10	15	-16,7%
В связи с уходом на пенсию	16	9	17	+6,3%
По соглашению сторон	1	0	0	-100%
В связи со смертью	7	4	5	-28,6%
В связи с поступлением в очную аспирантуру, докторантуру	9	7	7	-22,2%
В порядке перевода	0	0	1	+100%
По сокращению штата	0	0	1	+100%

Как показывают данные таблицы 3.18, с 2011 по 2013 гг. произошло увеличение сотрудников, уволенных из Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва. Наибольшую долю в структуре уволенных имеют сотрудники, уволенные из вуза по собственному желанию – в 2013 г. 52,1%, по данному показателю также произошло наибольшее увеличение за последние три года – 31,5%.

4. Доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет (таблица 3.19);

Таблица 3.19 – Доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет

	2011		2012		2013	
	Факт	План	Факт	План	Факт	План
Численность НПР, чел.	1831	1890	1795	1791	1769	1774
Доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет, %	59,147	57,509	65,4	65,3	65,94	65,9

В 2013 году по сравнению с 2011 годом произошло снижение численности научно-педагогических работников на 3,4%, однако доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет увеличилась.

5. Доля НПР со степенью кандидата или доктора наук (таблица 3.20);

Таблица 3.20 – Доля НПП со степенью кандидата или доктора наук;

	2011		2012		2013	
	Факт	План	Факт	План	Факт	План
Численность НПП, чел.	1831	1890	1795	1791	1769	1774
Доля НПП со степенью кандидата или доктора наук, %	77,299	76,498	80,7	77	79,2	77,4

Как представлено в таблице 3.19, в 2013 году доля НПП со степенью кандидата или доктора наук составила 79,2%. За последние три года данный показатель превышал установленное плановое значение.

6. Эффективность работы аспирантуры и докторантуры (таблица 3.21);

Таблица 3.21 – Показатель эффективности работы аспирантуры и докторантуры

	2011		2012		2013	
	Факт	План	Факт	План	Факт	План
Эффективность работы аспирантуры и докторантуры, %	41,237	40,26	41,4	41	43,2	41,6

В 2013 году по сравнению с 2011 эффективность аспирантуры возросла на 4,8%. Все плановые показатели за последние три года были выполнены.

7. Количество статей в научных периодических изданиях, индексируемых российскими и иностранными организациями, на 1 НПП (таблица 3.22);

Таблица 3.22 – Количество статей в научных периодических изданиях, индексируемых российскими и иностранными организациями, на 1 НПП

	2011		2012		2013	
	Факт	План	Факт	План	Факт	План
Количество статей в научных периодических изданиях, индексируемых российскими и иностранными организациями, на 1 НПП, ед.	0,241	0,11	0,491	0,25	0,433	0,31

Показатель, рассмотренный в таблице 3.22, является одним из ключевых показателей реализации Программы развития Национального исследовательского университета. За последние три года все плановые показатели выполнялись, общее количество статей увеличилось на 70%, несмотря на снижение численности научно-педагогических работников.

8. Доля работников, принимающих участие во встречах с руководством вуза (таблица 3.23);

Таблица 3.23 – Участие персонала в общеуниверситетских мероприятиях в 2013 году, чел.

Мероприятие	Численность персонала, принявшего участие
Встречи трудового коллектива с ректором	450
Встречи трудового коллектива с директором Программы развития НИУ	350
Участие персонала в сертификации образовательной и научной деятельности	1430

В 2010 году в Мордовском государственном университете имени Н.П.Огарёва было проведено 20 общеуниверситетских мероприятий, в которых было задействовано 50% сотрудников, среди них – расширенные заседания ректората, Ученых советов факультетов и университета, заседаний Дирекции программы развития национального исследовательского университета. В 2013 году число подобных мероприятий увеличилось до 50, численность персонала возросла. В 2013 году сотрудники вуза приняли активное участие в аккредитации университета, а также сертификации образовательной и научной деятельности.

9. Доля сотрудников, работающих по совместительству (таблица 3.24);

Таблица 3.24 – Численность профессорско-преподавательского состава, работающего по совместительству

	2011		2012		2013	
	Число внешних совместителей	Доля совместителей, %	Число внешних совместителей	Доля совместителей, %	Число внешних совместителей	Доля совместителей, %
Всего:	248	0,15	270	0,17	283	0,18
Заведующие кафедрами	3	0,02	3	0,02	3	0,03
Профессора в составе кафедр	72	0,41	73	0,4	64	0,35
Доценты в составе кафедр	86	0,09	96	0,11	101	0,11
Старшие преподаватели	25	0,14	27	0,17	22	0,14
Преподаватели, ассистенты	62	0,32	71	0,4	93	0,48

Как показывают данные таблицы 3.24, за последние три года возросло число внешних совместителей в вузе. Доля совместителей в общей численности персонала также возросла с 15 до 18%. Наибольшее увеличение произошло среди доцентов и преподавателей.

Таким образом, выявленный в ходе опросов персонала средний уровень удовлетворенности подтверждается расчетом таких показателей, как доля сотрудников, работающих по совместительству (за последние три года произошло увеличение на 3%), а также текучесть кадров (за последние три года численность научно-технических работников снизилась на 3,4%;, из них большая часть сотрудников была уволена по собственному желанию). На большинство показателей выявленная неудовлетворенность персонала отдельными аспектами не оказала серьезного влияния, в частности, плановые показатели, касающиеся публикации научных статей, защит кандидатских и докторских диссертаций, повышения квалификации выполняются.

По итогам применения методологии QFD, построения карты «важность-

исполнение» и расчета объективных показателей удовлетворенности, было выявлено, что в настоящее время наиболее проблемными областями с точки зрения персонала являются система оплаты труда, действующая в вузе и наличие условий для эффективного осуществления научной деятельности. Данные аспекты являются взаимосвязанными: эффективная научная деятельность может привести к появлению дополнительных источников дохода, например, за счет увеличения надбавок к заработной плате, устанавливаемых в соответствии с существующей рейтинговой системой оплаты, победы в конкурсах на получение грантов различных уровней и т.д.

Для стимулирования активной научной деятельности профессорско-преподавательского состава вуза целесообразно предложить:

- проведение внутривузовских научных конкурсов среди преподавателей различных категорий, в том числе конкурсов грантов, финансируемых за счет внебюджетных средств университета,

- активизацию деятельности Управления научных исследований и научно-исследовательских институтов, существующих в вузе, в сферах распространения и доведения информации, оказания помощи в участии преподавателей в различных научных конкурсах и поиске научных мероприятий и стажировок, в том числе путем проведения разъясняющих семинаров и семинаров по обмену опытом,

- учет активной научной деятельности и вклада в выполнение плановых показателей при распределении учебной нагрузки, принятии решений о награждении и т.д.

В качестве мер, направленных на повышение степени удовлетворенности преподавателей условиями работы в вузе, можно предложить:

- совершенствование материально-технического и информационного обеспечения рабочего места преподавателя,

- обновление материально-технической базы и поддержание научной инфраструктуры,

– распространение информации о существующих льготах и возможностях получения медицинского и другого обслуживания в вузе.

Сократить выявленную общую неудовлетворенность персонала оплаты труда можно за счет повышения осведомленности персонала системой оплаты труда, действующей в вузе, существующими рейтинговыми системами и схемами определения премий и вознаграждений. Совершенствований требует также система нематериального стимулирования и предоставления персоналу льгот и поощрений, не связанных напрямую с уровнем заработной платы.

Информация о полученных в ходе исследования результатах была передана Отделом менеджмента качества руководству вуза и использована при проведении анализа деятельности со стороны руководства, в соответствии с функционирующей системой менеджмента качества.

Важной характеристикой работы вуза, которая в соответствии с методологией QFD оказывает влияние на удовлетворенность преподавателей различными аспектами, является система информирования и коммуникации. Как показал контент-анализ сайта Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва в вузе недостаточно развита система информирования персонала. На официальном сайте вуза существует раздел Управления персоналом, однако он не несет полезной информационной нагрузки. В данном разделе целесообразно размещение:

– информации, предназначенной для новых сотрудников: список вакансий, документы, необходимые для приема на работу, список полезных контактов, расписание, информация о существующих неформальных группах и проводимых собраниях и т.д.

– документации, необходимой в текущей деятельности персонала – приказы и распоряжения руководства, бланки и образцы заявлений и т.п.,

– информации о возможностях карьерного роста, повышения квалификации, дополнительного обучения с приложением образцов необходимой документации.

– информации о праздниках, неформальных встречах и мероприятиях,

проводимых в вузе.

Одной из проблемных областей сотрудники вуза, не относящиеся к категории научно-педагогических работников, назвали – отсутствие четкой регламентации должностных обязанностей и эффективного взаимодействия внутри вуза. В связи с этим целесообразно предложить пересмотр и проверку соответствия должностных инструкций выполняемой работе, а также проведение дополнительного исследования, касающегося взаимодействия между собой отдельных подразделений вуза при выполнении и реализации совместных процессов или проектов.

Оценка эффективности предложенных рекомендаций может быть осуществлена по итогам их реализации при проведении следующей оценки удовлетворенности персонала и расчета показателей удовлетворенности, предложенных в пункте 3.1, что в соответствии с разработанным планом должны быть проведено в конце 2014 года.

Таким образом, полученные результаты показали целесообразность применения разработанного методического обеспечения оценки удовлетворенности персонала вуза, а также позволили предложить рекомендации по повышению удовлетворенности персонала вуза, касающиеся предлагаемых условий труда, а также условий, способствующих активизации научной деятельности преподавателей, информационного обеспечения различных направлений деятельности сотрудников вуза. Обработка результатов анкетирования персонала на основании расчета индексов удовлетворенности, использования методологии QFD и построения карты «важность-исполнение», дополненная результатами, полученными по итогам проведения заключительных интервью, обработки обращений персонала и расчета объективных показателей удовлетворенности позволит руководству вуза принять управленческие решения, направленные на устранение проблемных областей, снижающих общий уровень удовлетворенности персонала.

Заключение

В настоящее время многие организации уделяют повышенное внимание взаимоотношениям с потребителями и определяют эффективность своей деятельности через оценку удовлетворенности клиентов. Но ключевым ресурсом, благодаря которому эта удовлетворенность достигается, является персонал организации. И важным процессом в деятельности любой организации становится определение потребностей сотрудников и оценка степени их удовлетворенности.

В теоретической части диссертационной работы была обоснована необходимость формирования в организациях систем оценки удовлетворенности персонала и рассмотрена сущность данного понятия с точки зрения разных подходов, развитых в экономике, психологии, социологии, менеджменте, управлении персоналом.

Было уточнено определение удовлетворенности персонала вуза. Удовлетворенность персонала вуза рассматривается в диссертации как системная, динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения персонала к вузу в целом и своей работе, определяемая на основе соотнесения сотрудниками предлагаемых организацией возможностей и условий деятельности и собственных притязаний и потребностей.

В работе были проанализированы основные источники и факторы, влияющие на удовлетворенность персонала, виды и уровни удовлетворенности персонала, с позиции цикла PDCA рассмотрен процесс оценки удовлетворенности. Было определено, что процесс оценки удовлетворенности персонала – это документально и логически обоснованная совокупность действий, направленных на получение достоверной и объективной информации относительно уровня удовлетворенности персонала организации и осуществляемая в рамках специально созданной системы.

В работе предложена модель системы оценки удовлетворённости персонала. Система оценки удовлетворенности персонала определена как

совокупность элементов оценки (субъекта и объекта), связей между ними, а также процессов, обеспечивающих получение информации, касающейся уровня удовлетворённости персонала, и принятие на ее основе оптимальных управленческих решений. Для оценки ее результативности была предложена «решетка зрелости» системы.

На основании анализа существующих подходов к выделению методов и показателей удовлетворенности первой главе диссертации предложен комплекс методов оценки удовлетворенности персонала вуза, включающий в себя расчет индексов удовлетворенности, выделение областей для улучшения, сбор и обобщение дополнительной информации о работе сотрудников. Необходимые для проведения оценки показатели и критерии удовлетворённости выделены применительно к работе персонала высших учебных заведений.

В рамках второй части работы была проанализирована практика российских и зарубежных вузов по проведению оценки удовлетворенности персонала.

При использовании метода контент-анализа были проанализированы официальные сайты 20 зарубежных (выбранных по версии рейтинга вузов QS) и 29 российских вузов (имеющих статус национальных исследовательских университетов). Все системы оценки удовлетворенности, созданные в российских и зарубежных вузах, распределены по уровням зрелости в соответствии с «решеткой зрелости», разработанной в первой части работы. Проведен сравнительный анализ систем, показавший, что различия в российской и зарубежной практике начинаются с определения целей оценки и зависят от специфики управления персоналом и функционирования систем менеджмента качества вуза. В работе более подробно рассмотрена практика проведения оценки удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета имени Н.П. Огарева.

Были сделаны следующие выводы в отношении особенностей проведения оценки удовлетворенности в российских вузах:

– одним из условий успешной реализации стратегий развития университетов является качество и стабильность кадрового потенциала. Поэтому удовлетворенности персонала должно уделяться особое внимание, так как такая оценка позволяет получать важные результаты для совершенствования деятельности.

– оценка удовлетворенности персонала проводится в 11 из рассмотренных 29 национальных исследовательских вузов России. Основными подразделениями, занятыми в этом процессе являются отделы, отвечающие за функционирование в вузах систем менеджмента качества.

– оценка удовлетворенности включает в себя такие этапы: разработка программы исследования, полевой сбор информации, кодирование и математико-статистическая обработка собранной информации, подготовка аналитического отчета по результатам проведенного исследования. Основным методом исследования – анкетирование.

– основными результатами процесса оценки, осуществляемого в вузах на настоящее время, являются разработанная анкета для оценки и отчет, содержащий результаты мониторинга.

Для повышения эффективности деятельности российских вузов необходимо дальнейшее развитие существующих в них отдельных элементов и формирование целостной системы оценки удовлетворённости персонала, что позволит осуществить продвижение к стадиям «просвещение» и «мудрость».

В третьей части диссертации были разработаны рекомендации по формированию системы оценки удовлетворённости персонала, было осуществлено моделирование системы, а также разработан механизм ее функционирования. Модель системы оценки удовлетворенности персонала вуза основана на процессном подходе и включает такие элементы, как субъект (совокупность подсистем планирования и контроля, основной и обеспечивающей) и объект оценки (различные категории сотрудников), механизм функционирования (принципы и методические подходы). Использование данной модели обеспечивает эффективное принятие

управленческих решений по совершенствованию системы управления персоналом и деятельности вуза в целом.

В работе были предложены принципы, в соответствии с которыми данная система должна функционировать: информационная открытость, комплексность, удобство представления информации, командный подход, преемственность, экономичность, оперативность. На основе методологии IDEFO была построена схема процесса оценки удовлетворённости персонала, в соответствии с которой данный процесс должен включать в себя планирование исследования, сбор информации, обработка полученной информации, анализ и оценку результатов, оформление результатов, разработку рекомендаций и принятие решений по итогам оценки.

Была разработана организационная структура межфункциональной команды, составляющей основу данной системы, выявлены должностные лица и подразделения, составляющие основу управленческой и обеспечивающей подсистем.

Межфункциональной команде, в состав которой должны входить представители подразделения, имеющего опыт проведения оценки, сотрудники управления кадров, программисты, социологи и менеджеры по качеству, предлагается:

- самостоятельно разрабатывать методики проведения оценки. Для этого необходимо изучение уже существующих и применяемых моделей и подходов и их адаптация к деятельности данного вуза.

- проводить не только анкетирование преподавателей, которое во многом субъективно, но также осуществлять анализ документов и обработку информации, касающейся деятельности персонала, а также проводить экспертные интервью;

- проводить дифференцированные исследования, т.е. осуществлять оценку и рассчитывать показатели отдельно по каждой категории персонала, для получения более точных и достоверных результатов.

В рамках диссертации было разработано методическое и документационное обеспечение оценки удовлетворенности персонала. На основании комплексной структуры методов оценки, предложенной в первой части диссертации, был разработан конкретный набор методов, использование которых может повысить эффективность функционирования системы оценки.

Данные методы предполагают:

- определение индексов и общего показателя удовлетворенности персонала,
- построение карты «важность-исполнение» и использование методологии QFD для выявления областей для улучшения,
- расчет объективных показателей удовлетворенности персонала,
- сбор дополнительной информации путем проведения заключительных интервью при увольнении сотрудников, а также обработки обращений персонала.

В дополнении к структуре методов был разработан набор объективных показателей удовлетворённости для всех категорий персонала и отдельно для преподавателей, форма обобщения обращений и пожеланий персонала, анкеты для опроса сотрудников и профессорско-преподавательского состава, анкета для проведения заключительного интервью.

Для регламентации процесса оценки удовлетворенности персонала разработана документированная процедура «Оценка удовлетворенности персонала вуза», содержащая описание этапов ее проведения, характеристику используемых методов и показателей удовлетворенности, организационную структуру проведения процесса оценки и предназначенная для обеспечения эффективного функционирования созданной в вузе системы оценки.

Разработанное методическое обеспечение оценки удовлетворенности персонала было апробировано при проведении опроса персонала Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва. С помощью разработанных онлайн-анкет были опрошены 145 сотрудников и 161 преподаватель вуза.

По итогам оценки удовлетворенности сотрудников и профессорско-преподавательского состава Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарёва был сделан вывод о среднем уровне удовлетворенности персонала. Отмечается низкая удовлетворенность персонала аспектами, имеющими наибольшее значение, в частности это касается уровня оплаты труда, предоставляемых льгот, оснащения рабочих мест. Данные аспекты нашли отражение при ответах на все вопросы, представленные в анкетах, и были отдельно выделены сотрудниками в ответах на открытые вопросы.

Результаты, полученные в ходе анкетирования персонала, были обработаны с помощью предложенных к использованию карты «важность-исполнение» и методологии QFD, которые позволили выявить основные области для улучшений в деятельности вуза и разработать ряд рекомендаций по повышению удовлетворенности персонала вуза.

Итак, удовлетворенность персонала работой в вузе – это интегральный показатель, включающий все стороны профессиональной и внеучебной деятельности. Кадры являются одной из основных составляющих, обеспечивающих высокий деловой потенциал вуза и его конкурентные преимущества. Ориентация работников на достижение целей образовательного учреждения должно быть главной задачей руководства вуза. Проведение исследований удовлетворенности персонала в системе способствует эффективному взаимодействию различных подразделений и лиц, участвующих в процессе оценки, а также позволяет принимать на основе полученных результатов управленческие решения, необходимые для совершенствования деятельности вуза. Предложенные российским вузам рекомендации по формированию системы оценки удовлетворенности персонала за счет оптимизации процесса оценки, совершенствования документации процесса, использования предложенного методического обеспечения и реализации других мероприятий, рассмотренных в данной диссертационной работе, позволит повысить эффективность реализации процессов управления персоналом и других видов деятельности вуза.

Список использованных источников

- 1 Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://kubstu.ru/data/struct/0547/1-2.pdf> – Загл. с экр.
- 2 ГОСТ ISO 9000-2011. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2013. – 70 с.
- 3 ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». – Введ. 2013-01-01. – М.: Стандартинформ, 2013. – 36 с.
- 4 ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» – М.: Стандартинформ, 2011. – 41 с.
- 5 ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Менеджмент качества. Руководящие указания по достижению финансового и экономического эффекта» – М.: Стандартинформ, 2009. – 28 с.
- 6 ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» – М.: Стандартинформ, 2007. – 29 с.
- 7 ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности» – М.: Стандартинформ, 2012. – 139 с.
- 8 ГОСТ Р 54934-2012 OHSAS «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования» – М.: Стандартинформ, 2012. – 139 с.
- 9 Руководство для организаций-участников конкурса «Премии Правительства Российской Федерации в области качества» – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), 2012. – 30 с.
- 10 Руководство для участников конкурса «Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования». Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. – М.: Изд-во стандартов, 2012. – 31 с.

11 СМК ДП-4.1-Ф-02 Отчет о результатах мониторинга удовлетворенности потребителей. –Белгород, 2012. – 123 с.

12 СМК. ДП 7.2.1-01-2010. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Версия 1.0. Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева. – Саранск, 2010. – 69 с.

13 СМК. РК 4.2.2-01-2010. Руководство по качеству системы менеджмента качества Мордовского государственного университета имени Н.П.Огарева. – Саранск: 2010, – 98 с.

14 СМК СТО. 8.2.02-09 «Мониторинг удовлетворенности заинтересованных сторон». Государственный технологический университет Московский институт стали и сплавов. – М.: 2009. – 31 с.

15 Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000 / Институт Account Ability; пер. с англ. Фонд «Институт экономики города» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.urbanecomomics.ru](http://www.urbanecomomics.ru) – Загл. с экрана.

16 ISO 10018:2012 “Quality management – Guidelines on people involvement and competence”. Published 31.01.2013 by British standard / International organization for Standardization, 2013.

17 Адаева Т. Ю. Удовлетворенность преподавателей педагогическим трудом и способы ее оптимизации / Т. Ю. Адаева // Школа педагога. – 2012. – № 6. – С. 51 – 54.

18 Адаир Д. Н. Эффективная мотивация / Д. Н. Адаир – М.: ЭКСМО, 2007. – 256 с.

19 Адамчук В. В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина – М.: Юнити, 1998. – 407 с.

20 Алиев В. Г. Организационное поведение / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян. – М.: Экономика, 2004. – 310 с.

21 Аргайл М. Психология счастья / М. Аргайл – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 271 с.

- 22 Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
- 23 Асташова О. Барометр мотивации персонала компании / О. Асташова, В. Куприн // Бизнес без проблем. Персонал. – 2002. – № 11. – С. 38 – 43.
- 24 Атагунов В. И. Анализ понятия «удовлетворенность трудом» в отечественной и зарубежной науке / В. И. Атагунов [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://hrconsalting.ru/eto-interesno/analiz-ponyatiya-udovletvorennost-trudom-v-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-nauke/>– Загл. с экр.
- 25 Багаутдинова Н. Г. Менеджмент качества в вузе / Н. Г. Багаутдинова // Стандарты и качество. – 2003. – № 1. – С. 86 – 88.
- 26 Баранова И. В. Измерение удовлетворенности персонала работой как фактор эффективности деятельности компании (на примере организации малого бизнеса) / И. В. Баранова // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. – 2006. – № 2. – С. 148 – 153.
- 27 Бармакова Н. Удовлетворенность персонал: время оценить / Н. Бармакова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – С. 86 – 89.
- 28 Бас В. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения / В. Бас, В. Воронин // Кадровик. – 2009. – № 8. – С. 4 – 10.
- 29 Беденко Н. Н. Методика оценки качества профессорско-преподавательского состава в сфере высшего образования / Н. Н. Беденко // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 2. – С. 2 – 9.
- 30 Беденко Н. Н. Сбалансированная система показателей в современном вузе: некоторые аспекты / Н. Н. Беденко // Стандарты и качество. – 2010. – № 8. – С.88 – 92.
- 31 Белкин В. Г. Роль системы менеджмента качества в научно-инновационной деятельности вуза / В. Г. Белкин, Е. Б. Гаффорова, К. И. Сафонова // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 2 (57). – С. 9 – 10.

32 Белова С. Н. Управление качеством образовательного процесса в вузе на основе мониторинга удовлетворенности потребителей образовательными услугами / С. Н. Белова // Педагогические измерения. – 2008. – № 1. – С. 22 – 29.

33 Берлизова Я. В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я. В. Берлизова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 4 (56). – С. 174 – 178.

34 Бессокирная Г. П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью / Г. П. Бессокирная, А. Л. Темницкий. – СПб.: Питер, 2004. – 212 с.

35 Богдан Н. Н. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного Федерального округа). / Н. Н. Богдан, Е. А. Могилёвкин // Управление персоналом вуза. – 2004. – № 3. – С. 89 – 97.

36 Бондаренко В.В. Повышение эффективности управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации и перехода экономики на инновационный путь развития / В.В. Бондаренко, М.А.Танина – Пенза: РИО ВЗФЭИ, 2012. – 170 с.

37 Бондаренко В.В. Формирование интеллектуального потенциала образовательных организаций. Основы, модели, методы / В.В. Бондаренко – Пенза, ПГУАС, 2011. – 120 с.

38 Брилёнок А. А. Управление персоналом / А.А. Брилёнок // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 34 – 38.

39 Борисова М. В. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с уровнем профессионального выгорания / М. В. Борисова, В. В. Медведев // Актуальные проблемы науки. – 2014. – № 17. – С. 5 – 12.

40 Брумштейн Ю. М. Анализ некоторых моделей динамики преподавательского состава в региональных вузах / Ю. М. Брумштейн, М. В. Иванова, Н. Н. Пугина // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии, 2013. – № 1 (21). – С. 41 – 50.

41 Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность /А. Бюссинг [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Bussing_Motiv.htm – Загл. с экр.

42 Васильева Е. Ю. Системный мониторинг качества образовательной среды / Е. Ю. Васильева // Университетское управление: практика и анализ. 2008. – № 3 – С. 24 – 34.

43 Вдовин С. М. Разработка системы менеджмента качества организации / С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова – Саранск: Изд-во Мордовского гос. университета, 2010 – 228 с.

44 Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И.Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.

45 Вольвач В. Г. Структура человеческого капитала: социологический аспект / В. Г. Вольвач // Актуальные методологические и теоретические проблемы в российской науке. Сборник научных трудов, Ч.1. – Омск: Изд-во Омского экономического института, 2006. – С. 123 – 128.

46 Галимова Э. Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворённости трудом и эффективности труда персонала / Э. Э. Галимова // Образование и саморазвитие. – 2011. – № 3(25). – С. 175 – 180.

47 Гастев А. К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев ; под общ. ред. Н. М. Бахраха, Ю. А. Гастева, А. Г. Лосева, Е. А. Петрова. – Изд. 3-е. – М. : Либроком, 2011. – 478 с.

48 Гаффорова Е. Б. Создание системы менеджмента качества в вузе / Е. Б. Гаффорова // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 12. – С. 12-16.

49 Гребнев Л. С. Проблемы реформирования высшего профессионального образования и обеспечения его качества / Л.С. Гребнев // Тез. докл. совещ. проректоров по учебной работе высших учебных заведений Российской Федерации, 24 – 30 января 2002 г. – М., 2002. – С. 5.

50 Гурина О. В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала / О. В. Гурина, Е. В. Петров, А. А. Югов //

Справочник по управлению персоналом. – 2005. – № 12. – С. 28 – 40.

51 Гуськова Н. Д. Инвестиции в человеческий капитал вуза: организационный аспект / Н.Д. Гуськова, И. Н. Краковская // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 53-58.

52 Даеничева В. А. Управление персоналом в современных условиях / В. А. Даеничева // Сахар. – 2010. – № 1. – С. 19 – 24.

53 Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.

54 Девятко И. Ф. Онлайн исследования и методология социальных наук: новые горизонты, новые (и не столь новые) трудности // Онлайн исследования в России 2.0 / Под ред. А. В. Шашкина, И. Ф. Девятко, С. Г. Давыдова. – М.: РИЦ Северо-Восток, 2010. – С. 17 – 30.

55 Делигирова О. А. Информационные технологии в управлении персоналом вуза / О. А. Делигирова // Перспективы развития информационных технологий, 2013. – №14. – С. 67 – 73.

56 Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

57 Джордж Дж. М. Организационное поведение: основы управления: учебное пособие для вузов / Дж. М Джордж, Г. Р. Джоунс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.

58 Добреньков В. И. Методы социологического исследования : учебник / В. И. Добреньков, А. И. Кравченко. – М.: ИНФА-М, 2004. – 768 с.

59 Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.

60 Дэвид Д. Большой толковый социологический словарь, 2001 г. / Д. Дэвид, Дж. Джери [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/567/word/antropologija> – Загл. с экр.

61 Ерофеев А. Начнем с опроса удовлетворенности / А. Ерофеев // Отдел кадров. – 2008. – № 4. – С. 133 – 135.

62 Железов Б. В. Эффективность системы образования: взгляд потребителя образовательных услуг / Б. В. Железов, П. М. Кудюкин, О. Р. Шувалова // Вопросы образования. – 2009. – № 2. – С. 187 – 210.

63 Жук С. Удовлетворенность трудом и лояльность персонала / С. Жук // Человек и труд. – 2011. – № 7. – С. 49-52.

64 Замфир К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир – М.: Политиздат, 1983. – 142 с.

65 Здравомыслов А. Г. Отношение к труду и ценностные ориентации личности / А. Г. Здравомыслов, В.А. Ядов // Социология в СССР. - М.: Мысль, 1966. – Т. 2. – С. 189-208.

66 Здравомыслов А. Г. Человек и его работы в СССР и после: Учебное пособие для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: АспектПресс, 2003. – 414 с.

67 Зеркалий Н. Г. Оценка эффективности маркетинга персонала / Н. Г. Зеркалий // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2. – С. 80 – 85.

68 Зиневский В. Задачи кадровых служб в системе менеджмента / В. Зиневский, В. Манойло // Стандарты и качество. – 2010. – № 6. – С. 84 – 86

69 Иванов Ю.К., Патрушев В.Д. Влияние условий труда на удовлетворенность трудом работников сельского хозяйства //Социологические исследования. 1976. №3. С. 60-70.

70 Иванова Т. Ю. Организационная культура как синергетический инструмент координации в сетевой организации / Т.Ю. Иванова, А.Н. Иванов // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – №1. – С. 192-197

71 Ильясов Ф. Н. Удовлетворённость трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением) / Под ред. В. Г. Андреевкова. Ашхабад: Наука, 1988. – 100 с.

72 Исаев В.А. Оценка и мониторинг степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг / В.А. Исаев, В.И. Воротилов //

Инновации: журн. об инновац. деятельности. – 2005. – № 9. – С. 82 – 84.

73 Казанцева Е. Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е. Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2010. Том 10, выпуск 1. С. 63-68.

74 Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: «Олимп-бизнес», 2003 – 392 с.

75 Качалов В.А. Проблемы управления качеством в вузах / В.А. Качалов // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. – С. 82 – 87.

76 Качалов В.А. Проблемы управления качеством в вузах. Заметки менеджера по качеству. Ч. 3. Эволюция основополагающих принципов менеджмента качества и их использование в образовательных системах / В.А. Качалов // Стандарты и качество. – 2000. – № 7. – С. 68 – 73.

77 Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Н.А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 384 с.

78 Кондратьев В. Показываем бизнес-процессы / В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М.: Эксмо, 2007 – 350 с.

79 Кондратьев М. Ю. Азбука социального психолога-практика / М. Ю. Кондратьев, В. А. Ильин. – М.: ПЕР СЭ, 2007 – 464 с.

80 Констман И. С. Особенности управления персоналом в системе всеобщего управления качеством предприятия / И. С. Констман // Экономические проблемы труда в России: сб. науч. статей. Саратов: СГТУ, 2006. С. 11–14

81 Канти Т. Самооценка в организациях / Пер. с англ. И. Н. Рыбакова при участии Г. Е. Герасимовой; научное редактирование: В. А. Лапидус и М. Е. Серов. – М.: Редакционно-информационное агентство Стандарты и качество, 2000. – 328 с.

82 Копанева И. Н. Как измерить удовлетворенность потребителя / И. Н. Копанева // Методы менеджмента качества. – 2003. – №6. – С. 21 – 26.

83 Коротков Э. М. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление / Э. М. Коротков. – М.: ГУУ 2000. – 84 с.

84 Коротков Э. М. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал / Э. М. Коротков // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 18-30.

85 Кошелева С. В. Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом. / С. В. Кошелева. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 23 с.

86 Крылова О. Вовлеченность – об этом надо знать и работодателям, и наемным работникам / О. Крылова // Элитный персонал. – 2005. – № 3 (389). – С. 4 – 5.

87 Кулагин О. Оценка удовлетворенности персонала / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 56 – 60.

88 Лапушинская Г.К. Территориальный комплекс профессионального образования: мониторинг и программы развития / Г.К. Лапушинская // Монография. – М.: Вуз и школа, 2005. – 192 с.

89 Лапушинская Г.К. Экономика вуза: проблемы и возможности / Г.К. Лапушинская // Экономика образования, 2005. – №1. – С. 30-37.

90 Лебедева О.В. Методика комплексной оценки удовлетворенности преподавателей / О. В. Лебедева // Известия ИГЭА. – 2007. – № 4. – С. 102 – 104.

91 Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 75 – 78.

92 Левитов Н.Д. Психология труда / Н. Д. Левитов – М., 1963 – 340 с.

93 Левшина В. В. Развитие методологии создания системы менеджмента качества вуза / В. В. Левшина // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 2(25). – С. 60 – 63.

94 Линчук Т. П. Социально-психологические факторы, влияющие на удовлетворенность педагогической деятельностью / И. М. Михалева // вестник иркутского государственного технического университета. – 2013. – № 8(79). – С. 282 – 287.

95 Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики / М. Ловчева // Кадровик. – 2010. – № 2. – С. 12 – 19.

96 Лукичева Л. И. Управление персоналом: курс лекций / Под ред. Ю. П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2007. – 264 с.

97 Лянцевич, М. Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг / М. Лянцевич // Корпоративный менеджмент. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/marketing/intmark.shtml>. – Загл. с экр.

98 Макаркин Н.П. Опыт стратегического планирования в Мордовском государственном университете / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин, И. М. Фадеева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 3.– С. 27 – 63.

99 Малиновский В. К. Мотивация сотрудников как процесс / В. К. Малиновский // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 10. – С. 37 – 39.

100 Мансуров Р. Е. Оценка лояльности персонала компании / Р. Е. Мансуров // Управленческий учет, 2012. – №11. – С. 21– 29.

101 Маслов И. С. Организационная культура и удовлетворенность трудом как факторы лояльности сотрудников различных категорий / И. С. Маслов // Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономики: материалы Международной науч.-практ. конференции (Пермь, 11 ноября 2010 г.). Том 2. – Пермь, 2010. – С. 201 – 204.

102 Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности : проект / В. В. Азарьева, В. И. Круглов, Д. В. Пузанков, В. С. Соболев, С. А. Степанов. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. – 84 с.

103 Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

104 МИСиС: повышение качества подготовки специалистов / Ю. Адлер, А. Кочетов, К. Косырев, Т. Полховская, В. Соловьев // Стандарты и качество. – 2000. – № 2. – С. 68 – 74.

105 Михалкина Е. В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения / Е. В. Михалкина, Е. С. Скачкова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №3. – С. 190 – 199

106 Михеева М. А. Социальная диагностика развития трудового потенциала научно-педагогического персонала вуза / М. А. Михеева // Аспирантский вестник Поволжья. – 2009. – № 5-6. – С. 146 – 150.

107 Мищенко Е. С. К вопросу об оценке тенденций изменения показателя удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации / Е. С. Мищенко, Л. И. Соколова, С.В. Пономарев // Материалы международного конгресса «Наука и инновации в строительстве SIB-2008». – 2008. – Т. 4. – С. 66 – 75.

108 Мкртчян Т. Л. Отношение к персоналу как к внутреннему потребителю / Т. Л. Мкртчян // Менеджмент сегодня. – 2009. – № 2. – С. 128 – 136.

109 Монусова Г. А. Где и кому работа в радость: межстрановые сравнения удовлетворенности трудом / Г. А. Монусова // Вестник общественного мнения. – 2008. – № 5. – С. 43 – 57.

110 Монусова Г. А. Удовлетворенность трудом: межстрановые сопоставления / Г. А. Монусова // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 12. – С.74 – 83.

111 Моргунов Е. Б. Модели и методы управления персоналом / Е. Б. Моргунов — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с

112 Мостовая И. В. Динамика удовлетворенности работой в ситуации организационных изменений / И. В. Мостовая, Е. Я. Эльяфи // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. Ростов-на-Дону: ЗАО «Центр Универсальной Полиграфии», 2007. – №6 (142). – С. 34 – 38.

113 Мурутар А. А. Опыт комплексного исследования удовлетворения деятельностью в трудовых коллективах: Автореф. канд. дис. Л., 1977.

114 Мушкетова Н. С. Система внутреннего маркетинга: цели, задачи, элементы / Н. С. Мушкетова, Е. Н. Лекаренко // Известия волгоградского государственного технического университета, 2012. – №16. – С. 142 – 148.

115 Мясищев В. Н. Психология отношений, избранные психологические труды / Под ред. А.А. Бодалева, Воронеж, 2004 – 356 с.

116 Наумова Н. Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н. Ф. Наумова // Социальные исследования. М.: Наука, 1999. – Вып. 3. – С. 145 – 160.

117 Неретина Е.А. Управление взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг в сфере высшего профессионального образования / Е.А.Неретина, Т.Г.Соловьев. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2014. – 156 с.

118 Никитин А. А. Удовлетворенность трудом как важнейший фактор мотивации / А. А. Никитин // Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономики: материалы Международной науч.-практ. конференции – Пермь, 2010. Том 2. – С. 208 – 211.

119 Ниязова М. В. Подходы к социальной ответственности вуза // Планирование инновационного развития экономических систем: Труды конф. / Под ред. В. В. Глухова, А. В. Бабкина. – СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2007. – С. 677 – 682.

120 Новаторов Э. В. Аудит внутреннего маркетинга методом «важность-исполнение» / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3 – С. 40.

121 Обеспечение удовлетворенности работников. Теория и практика: Перепечатка из русской версии журнала «Европейское качество». – 2000. – Т. 7. – № 6. – С. 55 // Методы менеджмента качества – 2001. – № 11. – С. 20 – 24.

122 Обзор ключевых беспокойств преподавательского сообщества: результаты опроса преподавателей НИУ ВШЭ // Академическая среда. 2014. – № 3. – С. 1 – 3.

123 Оболяева Н. М. Конкурентоспособность персонала как фактор качества образования / Н. М. Оболяева // Управление образованием: теория и практика, 2013. – №3. – С. 129 – 134.

124 Осадчук О. Л. Развитие профессиональной надежности педагога в процессе подготовки в логике компетентностного подхода / О. Л. Осадчук – Омск: Полиграфический центр КАН, 2010. – 235 с.

125 Основные понятия социологии труда – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.persona-nova.ru>. – Загл. с экр.

126 Отчет по результатам исследования удовлетворенности и лояльности сотрудников Компании «АВС» – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.sbsc.ru/products/pic/SSM_report_demo.pdf – Загл. с экр.

127 Полховская Т. О системе менеджмента качества вуза / Т. Полховская // Управление качеством. – 2008. – № 2. – С. 49 – 53.

128 Подгородниченко Н. Исследование удовлетворенности сотрудников / Н. Подгородниченко // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 9. – С. 50 – 59.

129 Пономарев С. В. К вопросу об оценке тенденций изменения показателей, характеризующих уровень исполнения деятельности в процессах системы менеджмента качества / С. В. Пономарев, Л. И. Соколова, С. С. Григорьев // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2008. – Т. 14. – № 1. – С. 195 – 200.

130 Правила внутреннего распорядка ГОУВПО МГУ имени Н.П.Огарева. – Саранск: Изд-во Мордовского университета, 2004. – 28 с.

131 Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М.; 1995. – 296 с

132 Программа развития МГУ имени Н.П.Огарева на 2006-2010 гг. / Н. П. Макаркин, Н. Д. Гуськова. – Саранск: Изд-во Мордовского университета, 2006 – 112 с.

133 Пузанков Д. В. Менеджмент качества в образовательных учреждениях: материалы курса повышения квалификации / Д. В. Пузанков, С.

А. Степанов, В. В. Азарьева, В. С. Соболев. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2007. – 430 с.

134 Пушкарева К. А. Индивидуальные сбалансированные показатели как инструмент управления персоналом вуза / К. А. Пушкарева // Перспективы науки и образования, 2013. – №5. – С. 227 – 231.

135 Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с.

136 Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 61 – 69.

137 Реан А. А. Практическая психодиагностика личности / А. А. Реан. – СПб., 2001. – 224 с.

138 Резник Г.А. Программа лояльности в вузе – требование времени / Г. А. Резник, Ю. С. Пономаренко. – Пенза: Изд-во ПГУАС, 2011. – 126 с.

139 Резник Г.А. Модель и механизмы управления трудовым потенциалом современной организации / Г.А.Резник, М.И.Маскаев // Образование. Наука. Научные кадры. – 2014. – №1. – С. 143-146.

140 Резник С. Д. Преподаватель вуза: организация и технология деятельности: учебное пособие по дисциплине специальности «Менеджмент организации» / Под общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГУАС, 2008. – 349 с.

141 Резник С. Д. Управление кафедрой: учебник / С. Д. Резник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2004. – 635 с.

142 Савельева Л. И. О методике оценки степени вовлечённости персонала в работу образовательной организации / Л. И. Савельева // Управление качеством образования, продукции и окружающей среды : материалы Всерос. науч.-практ. конф., 6-7 июля 2006 г. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2006. – С. 69 – 71.

143 Салимова Т. А. Сравнительная характеристика потребителей высшего

учебного заведения / Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина // Университетское управление: практика, анализ. – 2010. – № 1 (65). – С. 71 – 77.

144 Салимова Т. А. Удовлетворенность персонала вуза в системе составляющих качества трудовой жизни / Т. А. Салимова, Н. А. Новокрещенова // Качество. Инновации. Образование, 2013. – № 10. – С.3 – 8.

145 Салимова Т.А. Управление качеством: учебник / Т. А. Салимова – М.: Омега-Л, 2013, – 364с.

146 Салимова Т. А. Цели и методы управления взаимоотношениями с потребителями в вузе / Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина // Университетское управление: практика, анализ. – 2010. – № 2. – С. 32–38.

147 Свергун О. Аудит внутренних коммуникаций компании / О. Свергун, С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 6 (июнь). – С. 55 – 60.

148 Семенова Л. А. Опыт реализации принципов менеджмента качества в вузе / Л. А. Семенова // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – № 3(58). – С. 2 – 7.

149 Семянистая Е. Выигрывают все / Е. Семянистая, Э. Нагуманова // *Busines Excellence*. – 2010. – №10. – С. 30 – 34.

150 Сидоров П. И. Системный мониторинг качества образовательной среды: монография / П. И. Сидоров. Е. Ю. Васильева. – Архангельск, 2007. – 339 с.

151 Сингур А. А. Влияние адаптации работников на качество их труда / А. А. Сингур, В. В. Ефимов // Качество. Инновации. Образование. – 2010. – №4 (59). – С.29 – 32.

152 Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М.: Прогресс, –1989.

153 Скок Г. Б. Некоторые нормы качества деятельности преподавателя / Г. Б. Скок // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3(26). – С. 84 – 90.

154 Скок Г. Б. Управление качеством учебного процесса и деятельности преподавателя на основе учета удовлетворенности потребителя / Г. Б. Скок, Е. А. Лебедева // Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – № 1. – С. 104 – 108.

155 Скрипко Л. Е. Изучение предпочтений работников и их отношения к работодателям / Л. Е. Скрипко // Кадровик, 2012 – №2. – С. 96 – 104.

156 Скрипко Л. Е. Персонал компании как заинтересованная сторона в системе менеджмента: что мы знаем об этом? / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 10. – С. 50 – 55.

157 Смирных Л. Е. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? / Л. Е. Смирных. – М.: ГУ ВШЭ, 2008. – 52 с.

158 Смирных Л. Е. Условия занятости и удовлетворенность работников на российских предприятиях / Л. Е. Смирных // Кадровый менеджмент. – 2010. – № 8. – С. 73 – 81.

159 Соколова Л. И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л. И. Соколова, Е. С. Мищенко, С. В. Пономарёв. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.

160 Соколова Л. И. Результаты оценки удовлетворенности преподавателей и их вовлеченности в процессы системы менеджмента качества образовательной деятельности / Л. И. Соколова, С. В. Пономарёв // Труды ТГТУ : сб. науч. ст. молодых учёных и студентов. / – Тамбов, Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 2008. – Вып. 21. – С. 158 – 162.

161 Соловьев В. Взаимоотношения в коллективе как фактор качественного менеджмента / В. Соловьев // Стандарты и качество. – 2010. – № 7. – С.60 – 62.

162 Соловьева Ю. П. Концепция внутреннего маркетинга / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С.125 – 127.

163 Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.

164 Сорока В. Измеряем удовлетворенность персонала / В. Сорока // Отдел кадров. – 2004. – № 11. – С. 119 – 123.

165 Старков А. М. Отношение к труду в условиях трансформации российского общества / А. М. Старков // Социология власти. – 2008. – № 1. – С. 165–170.

166 Тарасова Н. А. Удовлетворенность персонала трудом: понятие и оценка. / Н. А. Тарасова, Н.Е. Лоншакова. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inesp.ru/>. – Загл. с экр.

167 Тартышева Н. А. Методология управления адаптивностью сотрудников при формировании организационного поведения персонала / Н. А. Тартышева // Материалы XI региональной научно-технической конференции "Вузовская наука - Северо-Кавказскому региону". Том третий. Экономика. Ставрополь: СевКавГТУ, 2007. – 267 с.

168 Трегулова Н. Г. Управленческий потенциал как конкурентное преимущество организации / Н. Г. Трегулова, Т. А. Васильева // Научное обозрение. – 2010. – № 4. – С. 83 – 86.

169 Управление качеством образования в высшей школе / под ред. Е.А. Горбашко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 315 с.

170 Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

171 Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.

172 Федорова Е. Система управления персоналом по стандартам ИСО: методические рекомендации / Е. Федорова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – С. 72 – 76.

173 Федоров А. С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения / А.С. Федоров // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 9. – С. 28

– 34.

174 Фонтено Г. Четыре метода оценки удовлетворенности потребителя / Г. Фонтено, Л. Хенке, К. Карсон // Деловое совершенство. – 2006. – № 4. – С. 6 – 12.

175 Фролов С. С. Социология организаций: учебник. / С. С. Фролов – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.

176 Харченко К. В. Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений / К. В. Харченко // Социологические исследования. – 2009. – № 7. – С. 32 – 38.

177 Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах монография / Под общ. редакцией Р. М. Нижегородцева и С. Д. Резника. – М.: Пенза, 2008. – 394 с.

178 Чудакова Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала. / Е. Чудакова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 10 – 17.

179 Шанк Дж.К. Стратегическое управление затратами. Новые методы увеличения конкурентоспособности: пер. с англ. Дж. К. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес- Микро», 1999. – 288 с.

180 Шапиро С. А. Влияние удовлетворенности трудом на эффективную мотивацию персонала / С. А. Шапиро // Путеводитель предпринимателя. – 2012. – № 16. – С. 309-317.

181 Шафранов-Куцев Г. Ф. Качество образования в стратегии управления классическим университетом / Г. Ф. Шафранов-Куцев, А. Ю. Деревнина // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2. – С. 28 – 33.

182 Шестаков Е. М. Применение современных методов менеджмента качества. Управление персоналом / Е. М. Шестаков // Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели организационного совершенства: материалы междунар. семинара. – Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2002. – 159 с.

183 Широченская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И. П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 36 – 45.

184 Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? : анализ действующей системы мотивации персонала / И. Эсаулова // Кадровый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 39 – 47.

185 Ядов В. А., Киссель А., А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования //Социологические исследования. 1974. – № 1. – С. 78-87

186 Ashley S. Walker Patricia A. Sorce. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations. A Research Monograph of the Printing Industry Center at RIT Rochester, NY, 2009 – 92 p.

187 Aziri B. Job satisfaction: a literature review // Management research and practice. vol. 3.issue 4 (2011). Pp: 77 – 86

188 Brayfield A. H., Crockett W. H. Employee attitudes and employee performance // Psychol. Bull. 1955. – Vol. 52. – Pp. 396 – 424.

189 Büssing A., Bissels T., Fuchs V. & Perrar K-M. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. Human Relations, 1999, – № 52(8), Pp. 999 – 1028.

190 Chaugule S.S. Job Satisfaction of University Employees / Free Online Articles Directory. Posted: Sep 18, 2009.

191 CIT Exchange Faculty/Staff Satisfaction. Survey Results: Summary Report. Submitted by: Beth Goelzer Lyons, CIT. November 1, 2010.

192 City University London Staff Survey / Sir Robert Worcester, Karen Wisdom, Estelle Price, City University London, April, 2009. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.city.ac.uk/city2012/staffsurvey/headline-results.html>. – Загл. с экр.

193 Clark A.E., Oswald A.J. Satisfaction and Comparison Income // Journal of Public Economics, 1996, – Vol. 61. – Pp. 359 – 381.

194 Cornell University at its Sesquicentennial. A Strategic Plan 2010–2015. Summary. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cornell.edu/strategicplan> – Загл. с экр.

195 Dahlgaard-Park Su Mi. Core values – the entrance to human satisfaction and commitment. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*, 2012. – Vol. 23, – No. 2, – Pp. 125 – 140.

196 Freeman R.B. Job Satisfaction as an Economic Variable // *American Economic Review*, 1978, – № 68. – Pp. 135 – 141.\

197 George J. M., Jones G. R. *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, 2008, – 78 p.

198 Green C. The satisfaction- Performance Controversy // *Business Horizons*, 1972, – Pp. 21– 41.

199 Hersberg F. One more time: How do you motivate employees? // *Harvard Business Review*. 1968. Vol. 46. P.53-62.

200 Hysong S.J. *Industrial Organizational Psychology*. 2002. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.owlnet.rice.edu/~psyc231– Загл. с экр

201 IS Staff and Student Users Survey / University of Kent, June, 2008. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.bsc.isg.ed.ac.uk/docs/open/Paper_D_Staff_and_StudentSurvey_3June08.pdf. – Загл. с экр.

202 Ishfaq A, Talat I. Relationship between Motivation and Job Satisfaction: A Study of Higher Educational Institutions. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. – 2011. – Vol. 3, No. 2, – Pp. 94-100.

203 J. Hopkins Employee Engagement Survey. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.pwc.com/en_US/us/hr-management/publications/assets/pwc-trends-in-workforce-analytics.pdf– Загл. с экр.

204 Jiang Na. A study of lecturers' job satisfaction in selected harbin city universities, China. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 2011. – Vol 3, No 1.

205 Key finding. Linking employee satisfaction with productivity, performance, and customer satisfaction // corporate leadership council, july 2003. [Электрон. ресурс]. – режим доступа: www.corporateleadershipcouncil.com. – загл. С экр.

206 Locke, E.A., Latham, G.P. A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 1990.

207 Oshagbemi T. Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? Journal of Managerial Psychology, 1999. – 14(5), – Pp. 388-403.

208 Redefining Employee Satisfaction: Business Performance, Employee Fulfillment, and Leadership Practices // [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.corporateleadershipcouncil.com. – Загл. с экр.

209 Report of the Cambridge Staff Satisfaction Survey / Survey Working Group Professor Deborah Howard, Dr Felicia Huppert and Dr Felicity Hunt, Cambridge University, November, 2004.

210 Salimova T., Novokreshchenova N. The study of the employee satisfaction in the quality management systems of Russian universities // 15th QMOD Conference. Proceedings, Poznan, 2012. – Pp. 1358 – 1359

211 Sharma R.D. Job satisfaction of university teachers: an empirical study Jeevan Jyoti Journal of Services Research, 2011. – Vol. 9, No. 2 – Pp. 51-80

212 Smartberry research solutions [Электрон. ресурс].– Режим доступа: www.smartberry-research.ru – Загл. с экрана.

213 SPEAKING UP. EMPLOYEE EXPERIENCE SURVEY. Summary of Results. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: www.hrandequity.utoronto.ca/news/Speaking_Up.htm – Загл. с экрана.

214 Staff Satisfaction Survey / Submitted by SAC Staff Satisfaction Survey Sub-committee, Florida Gulf Coast University, 2008. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fgcu.edu/sac/StaffClimate.asp>. – Загл. с экр.

215 Stanford ITSS Customer Satisfaction Survey. GENERAL SURVEY DRAFT REPORT. MOR Associates, 2013.

216 Summary 2012 Employee Survey [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: https://www.pa.ethz.ch/1100_an_aktuell/Personalbefragung/summar_survey_2012_en.pdf – Загл. с экр.

217 The questionnaire of Staff Services Survey / The University of Western Sydney's. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://www.uws.edu.au/___data/assets/pdf_file/0020/6680/10917.pdf. – Загл. с экр.

218 Walker A. S., Sorce P.A. Correlates of Job Satisfaction of Early Career Employees in Printing and Publishing Occupations // A Research Monograph of the Printing Industry Center at RITRochester, 2009, – 92 p

219 Western Kentucky University Staff Satisfaction Survey / Prepared by Elizabeth L. Shoenfelt, Ph.D. Reagan D. Brown, Ph.D. Department of Psychology Western Kentucky University, June, 2008. [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wku.edu/staffcouncil/StaffSatisfactionReport2008.pdf>. – Загл. с экр.

Приложение А

Протокол контент-анализа официальных сайтов лучших зарубежных вузов по версии рейтинга QS

Единицы анализа																					
	Σ	Массачусетский технологический институт	Гарвардский университет	Университет Кембриджа	Имперский колледж Лондона	Университетский колледж Лондона	Оксфордский университет	Стенфордский университет	Йельский университет	Университет Чикаго	Калифорнийский технологический университет	Принстонский университет	Технологический институт в Цюрихе	Университет Пенсильвании	Колумбийский университет	Корнельский университет	Университет Джона Хопкинса	Университет Эдинбурга	Университет Торонто	Королевский колледж в Лондоне	Университет МакГилла
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Информация о целях и задач развития вуза																					
Наличие на сайте информации об основных задачах и целях развития вуза	20	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наличие в структуре целей университета задач, связанных с развитием и повышением удовлетворенности персонала	10	-	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	+	+
Информация о системе управления персоналом																					
Наличие на сайте информации о структурах, составляющих основу системы управления персоналом	19	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Наличие на сайте контактной информации, важной для персонала	19	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Наличие на сайте вуза отдельной страницы для сотрудников и преподавателей вуза	20	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Наличие на сайте вуза механизмов обратной связи с персоналом	10	+	-	+	+	+	-	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	-	+	-
Проведение оценки удовлетворенности персонала вуза																					
Освещенность мероприятий по проведению оценки удовлетворенности персонала																					
Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости потребителей и заинтересованных сторон	13	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+	-
Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости персонала	17	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Наличие на сайте информации, указывающей на ответственных за проведение оценки удовлетворённости персонала	11	+	+	+	-	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	+	-	+	-	-
Наличие на сайте описания критериев и методов, с помощью которых проводится оценка удовлетворённости персонала	9	-	+	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
Проведение оценки удовлетворенности персонала онлайн с помощью сайта университета или других дополнительных web-страниц	12	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
Информация об использовании результатов оценки удовлетворенности персонала																					
Наличие на сайте отчетов по итогам проведения оценки удовлетворенности персонала	10	+	-	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-
Наличие на сайте информации, указывающей на использование результатов оценки удовлетворенности персонала при принятии управленческих решений	8	+	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	+	+	-	+	-	-
		11	10	11	7	11	7	7	11	7	5	9	13	8	6	12	12	7	10	8	5

Приложение Б

Протокол контент-анализа официальных сайтов российских национальных исследовательских вузов

Единицы анализа																															
	Σ	ВШЭ	КАИ им. А.Н.Тулголева	МАИ	МГТУ имени Н.Э. Баумана	МФТИ	НГУ им. Н.И. Лобачевского	НГУ	ПермГУ	СГАУ им. С. П. Королева	СПбГТИ	СПбГИТМО	ТПУ	БелГУ	ИркГТУ	КГТУ	МГУ м. Н. П. Огарева	МГСУ	МЭИ	ПНИПУ	РГМУ	РГУ нефти и газа	СПбГПУ	СГУ имени Чернышевского	СПбАУ	ЮУГУ	ТГУ	МИФИ	МИСИС	МИЭТ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Информация относительно целей и задач развития вуза																															
Наличие на сайте информации об основных задачах и целях развития вуза	1 8	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Наличие в структуре целей университета задач, связанных с развитием и повышением удовлетворенности персонала	8	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-
Информация относительно системы управления персоналом																															
Наличие на сайте информации относительно структур, составляющих основу системы управления персоналом	2 1	+	+	+	+	-	-	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Наличие на сайте контактной информации, важной для персонала	2 5	+	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+		
Наличие на сайте вуза отдельной страницы для сотрудников и преподавателей вуза	1 2	+	-	+	+	-	+	-	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	+	-	+		
Наличие на сайте полезной документации для персонала и образцов заполнения необходимых документов	1 6	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+	-	+	-	-		
Наличие на сайте вуза механизмов обратной связи с персоналом	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	
Информация относительно системы менеджмента качества вуза																																
Наличие на сайте вуза информации относительно системы менеджмента качества	2 7	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	
Наличие на сайте вуза информации относительно проведения самооценки деятельности организации	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Наличие на сайте вуза отчетов по самооценке деятельности организации	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	
Проведение оценки удовлетворенности персонала вуза																															
Освещенность мероприятий по проведению оценки удовлетворенности персонала																															
Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости потребителей и заинтересованных сторон	1 4	+	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	+	+	-	-	
Наличие на сайте информации, позволяющей говорить о проведении в вузе оценки удовлетворённости персонала	1 1	+	-	-	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Наличие на сайте документированной процедуры или других документов, регламентирующих процесс оценки удовлетворённости персонала	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Наличие на сайте информации, указывающей на ответственных за проведение оценки удовлетворённости персонала	5	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Наличие на сайте описания критериев и методов, с помощью которых проводится оценка удовлетворённости персонала	4	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Проведение оценки удовлетворенности персонала онлайн с помощью сайта университета или других дополнительных web-страниц	1	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Информация относительно использования результатов оценки удовлетворенности персонала																															
Наличие на сайте отчетов по итогам проведения оценки удовлетворенности персонала	4	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Наличие на сайте информации, указывающей на использование результатов оценки удовлетворенности персонала при принятии управленческих решений	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10	4	5	4	2	4	3	7	8	7	6	8	11	6	6	15	5	4	8	5	5	4	8	0	5	6	12	5	5	

Приложение В

Оценка удовлетворенности персонала Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарёва (административно-управленческого, инженерно-технического, учебно-вспомогательного персонала)



Удовлетворенность персонала МГУ им. Н.П.Огарёва - Отчет по исследованию

2 Просмотр анкеты

Удовлетворенность персонала МГУ им. Н.П.Огарёва

Уважаемые коллеги! Просим Вас оценить уровень удовлетворенности работой в МГУ им. Н.П.Огарёва, ответив на вопросы данной анкеты. Анкета анонимна, результаты будут использованы в обобщенном виде.

1. Укажите, как долго Вы работаете в МГУ им. Н.П.Огарёва

- меньше года
- от 1 года до 3
- свыше 3

2. Укажите Ваш пол

- мужской
- женский

3. Укажите Ваш возраст

- до 25 лет
- 25-35
- 36-45
- 46-55
- старше 55

4. Укажите Вашу должность

Продолжение Приложения В



5. Распределите, пожалуйста, перечисленные критерии по степени их значимости для Вас в процессе работы, где 1 место – наименее важный критерий, а 10- наиболее важный

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Санитарно-гигиенические условия работы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Взаимоотношения с коллегами по работе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Понимание стратегии, миссии и целей университета	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Корпоративная культура в вузе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Признание заслуг, успехов и достижений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Система питания, медицинского и другого обслуживания	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Карьерный и профессиональный рост	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Система информирования и коммуникации	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оплата труда и льготы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Продолжение Приложения В



Удовлетворенность персонала МГУ им. Н.П.Огарёва - Отчет по исследованию

б. Оцените уровень Вашей удовлетворенности следующими аспектами работы в вузе, где 1 - абсолютно неудовлетворен, а 5 - совершенно удовлетворен

	1	2	3	4	5
Эффективность обмена информацией	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Отношения с непосредственным руководством	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность продвижения по службе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Признание заслуг, успехов и достижений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Предоставление социальных льгот, система питания и медицинское обслуживание	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Возможность участия в принятии управленческих решений	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Миссия, цели и задачи вуза	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оплата труда и льготы	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Роль вуза в обществе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Уровень организационной культуры вуза	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Отношения в коллективе	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Информирования об изменениях, вносимых руководством вуза	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Отметьте утверждения, с которыми Вы полностью согласны

- Я горжусь тем, что я работаю в МГУ им. Н.П.Огарёва
- Я чувствую, что являюсь важной частью вуза
- Моя работа приносит мне удовлетворение
- Я боюсь потерять свою работу
- В целом моя трудовая нагрузка отвечает разумным требованиям
- Моя работа дает мне ощущение безопасности, надежности
- Я планирую работать в МГУ им. Н.П.Огарёва в течение следующего года

Окончание Приложения В



Удовлетворенность персонала МГУ им. Н.П.Огарёва - Отчет по исследованию

8. Что мешает Вам работать эффективнее

- ничего не мешает
- плохое оборудование рабочего места
- физическая усталость
- психологическая усталость
- низкая оплата труда
- плохие жилищные условия
- состояние здоровья
- недостаточная профессиональная подготовка
- отношение со стороны руководства
- микроклимат в коллективе
- Другое

9. Отметьте, насколько Вы удовлетворены работой в МГУ им. Н.П.Огарёва в целом

☆☆☆☆☆ / 5

10. Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой?

Спасибо за Ваши ответы и время, потраченное на заполнение анкеты!

Приложение Г

Анкета для оценки удовлетворенности профессорско-преподавательского состава Мордовского государственного университета им. Н.П.Огарева

*** Обязательно**

Укажите Вашу должность *

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> заведующий кафедрой <input type="checkbox"/> профессор <input type="checkbox"/> доцент | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> старший преподаватель <input type="checkbox"/> преподаватель <input type="checkbox"/> ассистент |
|---|--|

Укажите Ваш пол *

- мужской
- женский

Укажите Ваш возраст *

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> до 25 лет <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 36-46 | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 46-56 <input type="checkbox"/> старше 56 |
|--|--|

Укажите, как долго Вы работаете в МГУ им. Н.П.Огарёва *

- меньше года
- 3-7 лет
- более 7 лет

Распределите пожалуйста перечисленные критерии по степени их значимости и важности в процессе работы *

1 - наименее значимый критерий, 10 - наиболее значимый критерий

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Санитарно-гигиенические условия труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Взаимоотношения с коллегами по работе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понимание стратегии, цели и миссии университета	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оплата труда и льготы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Корпоративная	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
культура в вузе										
Признание заслуг, успехов и достижений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Система питания, медицинского и другого обслуживания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Карьерный и профессиональный рост	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Непосредственное руководство и качество менеджмента в вузе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Система информирования и коммуникации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Условия для эффективной научной работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Отметьте утверждения, с которыми Вы полностью согласны

- Я горжусь тем, что я работаю в МГУ им. Н.П.Огарёва
- Я чувствую, что я являюсь важной частью вуза
- Моя работа приносит мне удовлетворение
- Я боюсь потерять свою работу
- В целом моя трудовая нагрузка отвечает разумным требованиям
- Моя работа дает мне ощущение безопасности и надежности
- Я планирую работать в МГУ им. Н.П.Огарёва в течение следующего учебного года

Оцените уровень Вашей удовлетворенности следующими аспектами работы в вузе *

1 - абсолютно не удовлетворен, 5 - совершенно удовлетворен

	1	2	3	4	5
Эффективность обмена информацией	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отношения с	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
непосредственным руководством					
Оплата труда и льготы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Роль вуза в обществе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Возможность продвижения по службе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Признание заслуг, успехов и достижений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Система питания, медицинского и другого обслуживания	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Возможность профессионального развития	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Возможность участия в принятии управленческих решений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Миссия, цели и задачи вуза	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отношения в коллективе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оснащение рабочих мест, безопасность и охрана труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Условия, созданные для эффективного осуществления научной деятельности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Информирование об изменениях,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 2 3 4 5

вносимых
руководством

Взаимоотношения
со студентами вуза

Укажите факторы, снижающие эффективность Вашей работы

- такие факторы отсутствуют
- плохое оборудование рабочего места
- большая загруженность
- физическая усталость
- низкая оплата труда
- психологическая усталость
- состояние здоровья
- микроклимат в коллективе
- отношение со стороны руководства
- недостаточная профессиональная подготовка
- Другое:

В каком направлении Вы планируете развивать свой профессиональный уровень в дальнейшем

Просим указать два наиболее приоритетных для Вас направления

- Планирую организовать группу ученых для разработки новых идей, участия в грантах
- Планирую заниматься инновационными образовательными технологиями
- Планирую поступить в докторантуру
- Планирую заниматься частным бизнесом
- Планирую читать лекции или вести занятия в зарубежном вузе
- Планирую разрабатывать образовательные программы на иностранном языке
- Планирую сосредоточиться на учебно-методической деятельности
- Планирую сосредоточиться на научной деятельности
- Планирую сосредоточиться на педагогической деятельности
- Планирую сменить сферу деятельности, покинуть университет
- Другое:

Отметьте, насколько Вы удовлетворены работой в МГУ им. Н.П.Огарёва в целом *

1 2 3 4 5

Что на Ваш взгляд нужно предпринять, чтобы повысить уровень Вашей удовлетворенности работой в вузе?

Приложение Д

Анкета при увольнении с работы

Просим Вас заполнить данную анкету. Анкета конфиденциальна, ее результаты помогут узнать Ваше мнение о МГУ им. Н.П.Огарёва.

1. Что послужило главной причиной Вашего ухода?

- отсутствует возможность карьерного роста
- недостаток социальных льгот
- низкий уровень заработной платы
- невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки,
- неудовлетворенность результатами своего труда
- большой объем работы
- излишний бюрократизм
- удаленность от дома
- не устраивает режим работы
- желание сменить сферу деятельности
- неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- нет возможности повышать уровень своей квалификации
- конфликтность в коллективе
- личные причины
- поступило более выгодное предложение с нового места работы

Другое _____

2. Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?

- я уже имею приемлемое предложение
- у меня есть несколько вариантов на выбор
- в ближайшее время я работать не собираюсь
- предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти работу

3. Как давно Вы приняли решение уволиться?:

- с момента трудоустройства
- за _____ недель
- за _____ месяцев
- затрудняюсь ответить

3. Насколько Вы были удовлетворены работой в МГУ им. Н.П.Огарева в целом? (1 абсолютно не удовлетворен, 5 полностью удовлетворен)

1 2 3 4 5

4. Как Вы оцениваете свою работу в МГУ им. Н.П.Огарева?

– я уже сделал для вуза все, что мог
– не удовлетворен своей работой в организации
– получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма

- ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
- считаю, что меня здесь недооценили

Другое _____

5. Ваше решение об уходе окончательно или Вы могли бы остаться на определенных условиях? _____

6. Что бы Вы хотели пожелать МГУ им. Н.П.Огарёва? _____

Приложение Е
Документированная процедура «Оценка удовлетворенности персонала»

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

«НАЗВАНИЕ ВУЗА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ Ф.И.О.
_____ 2014

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА
КАЧЕСТВА**

**Оценка удовлетворенности
персонала**

СМК номер-2014

Версия 1.0

Документ не подлежит передаче, частичному или полному
воспроизведению и копированию без разрешения
руководства вуза

город, 2014

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 №184-ФЗ «О техническом регулировании»

Сведения о документированной процедуре

1.РАЗРАБОТАНА название вуза,

Руководитель разработки – первый проректор – проректор по учебной работе (представитель руководства по качеству).

Разработчики:

- начальник отдела качества в вузе,
- начальник учебно-методического управления
- начальник кадрового подразделения.

2.УТВЕРЖДЕНА И ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ Приказом ректора вуза от « » _____ 2014г

3.ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ ВПЕРВЫЕ

Содержание

1. Назначение
 2. Область применения
 3. Нормативные ссылки
 4. Термины и определения
 5. Обозначения и сокращения
 6. Общие положения
 7. Процесс оценки удовлетворенности персонала вуза
 8. Методика оценки удовлетворенности персонала вуза
 9. Мониторинг, измерение, анализ и улучшение процесса
- Приложение А «Схема процесса оценки удовлетворенности персонала вуза»
- Приложение Б «Карта процесса оценки удовлетворенности персонала вуза»
- Приложение В «Матрица распределения ответственности по этапам процесса оценки удовлетворенности персонала вуза»
- Приложение Г «Анкета удовлетворенности профессорско-преподавательского состава вуза»
- Приложение Д «Анкета удовлетворенности сотрудников вуза»
- Лист согласования
- Лист регистрации изменений

1. Назначение

Настоящая документированная процедура (далее – ДП) регламентирует общие положения, содержит базовые требования и порядок проведения оценки удовлетворенности персонала вуза.

2. Область применения

2.1. Требования настоящей ДП обязательны для применения всеми подразделениями, должностными лицами и сотрудниками университета, непосредственно занятыми в процессе оценки удовлетворенности персонала вуза.

2.2. Ответственность за выполнение требований настоящей ДП возложена на представителя руководства по качеству, руководителя и членов межфункциональной группы процесса, а также менеджеров по качеству (ответственных за качество) в институтах (факультетах), кафедрах и иных сотрудников университета, непосредственно участвующих в процессе оценки удовлетворенности персонала.

3. Нормативные ссылки

В настоящей ДП использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества»

ГОСТ ISO 9000–2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования».

ГОСТ Р ИСО 10014-2008 «Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества»

МС ИСО 10018:2012 «Менеджмент качества. Руководящие указания по участию и компетентности персонала»

4. Термины и определения

В настоящей ДП применены термины в соответствии с ГОСТ ISO 9000-2011, «Кратким терминологическим словарем в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования», а также следующие термины:

1. Удовлетворенность персонала вуза – системная, динамично развивающаяся характеристика, отражающая степень отношения персонала к вузу в целом и своей работе, определяемая на основе соотнесения сотрудниками предлагаемых организацией возможностей и условий деятельности и собственных притязаний и потребностей.

2. Оценка удовлетворенности персонала – процесс определения степени удовлетворённости персонала вуза на основе выбранных методик и в соответствии с разработанным планом действий.

3. Методика оценки удовлетворенности персонала – комплекс взаимосвязанных методов и инструментов, реализуемых в соответствии с заранее определенной схемой, позволяющей достигать основные цели процесса оценки удовлетворенности персонала вуза.

4. Процесс оценки удовлетворенности персонала – это документально и логически обоснованная совокупность действий, направленных на получение достоверной и объективной информации относительно уровня удовлетворенности персонала организации.

5. Анкетирование – метод социологического исследования, предполагающий самостоятельное заполнение анкеты респондентами.

6. Программа исследования – обязательный документ социологического исследования, в котором детально регламентируются все этапы, и раскрывается содержание методики.

5. Обозначения и сокращения

ДП – документированная процедура

ИК – информационная карта

ОМК – отдел менеджмента качества

МГП – межфункциональная группа процесса

ПРК – представитель руководства по качеству

СМК – система менеджмента качества

УМУ – учебно-методическое управление

6. Общие положения

6.1. В вузе определены основные принципы проведения оценки удовлетворенности персонала:

1. Информационная открытость – информация о проведении оценки удовлетворенности персонала, включая методы, применяемые в ходе исследования, методические рекомендации и используемые анкеты, а также результаты исследований и наблюдений доступны для руководителей, преподавателей и сотрудников вуза.

Обеспечение этого требования осуществляется за счет:

– публикации информации о ходе исследования и размещения ее на официальном сайте вуза,

– оповещения персонала вуза о существовании подобной информации и о том, где можно с ней ознакомиться.

– адресного доведения информации до каждого структурного подразделения и его руководителя.

2. Удобство восприятия. Информация представлена в форме, удобной для понимания различными участниками процесса исследования удовлетворенности персонала. Результаты и комментарии к ним ясны и понятны как специалистам, проводящим исследование, так и руководству вуза и обычным респондентам. Для представления информации используется комбинацию форматов: текстового, графического и табличного.

3. Комплексность. Данный принцип реализуется посредством нескольких аспектов:

а) при проведении исследования учитываются все факторы, имеющие прямое или косвенное влияние на удовлетворенность сотрудников.

б) в процессе оценки проходит изучение всех категорий персонала вуза, мнения которых необходимо знать для достижения целей исследования.

в) исследуемые факторы в своей совокупности и взаимосвязи должны позволять достигать целей проведения исследования удовлетворенности сотрудников, и представлять возможность получения достоверного результата.

4. Преемственность. Данный принцип предполагает наличие обратной связи в системе оценке удовлетворенности персонала, то есть учет при проведении исследований результатов, полученных в прошлые периоды времени, а также периодическое обновление анкеты с учетом требований респондентов.

5. Оперативность. Реализация этого требования находит выражение в двух аспектах:

1. в техническом – в процессе проведения исследования МГП придерживается оперативности в обработке информации и представлении полученных результатов. Специалисты, занятые в проведении исследования, соблюдают установленные нормы времени, отведенные на создание и тиражирование анкет, непосредственный сбор информации, обработку анкет, анализ информации и составление отчета. Информация представляется респондентам и руководству в заранее определенные сроки.

2. в организационном – по итогам поведения исследования принимаются определенные управленческие решения, информация о которых также предоставляется персоналу через определенный интервал времени.

5. Экономичность. В процессе проведения оценки удовлетворенности персонала используются современные инструменты и технологии, позволяющие минимизировать стоимость проведения исследований.

6. Командный подход – работа в рамках проведения оценки осуществляется не отдельными подразделениями, а единой командой, в состав которой входят представители различных направлений деятельности вуза.

6.2. Оценка удовлетворенности персонала в университете осуществляется в целях:

– получения достоверной и полной оценки удовлетворенности преподавателей и сотрудников вуза работой в университете,

– выявления причин неудовлетворенности преподавателей и сотрудников университета,

– разработки рекомендаций по решению выявленных проблем и повышению уровня удовлетворенности преподавателей на перспективу.

6.3. Ответственной за реализацию процесса оценки удовлетворенности персонала вуза является МГП.

6.4. Оценка удовлетворенности персонала вуза осуществляется систематически, один раз в два года. В вузе установлены следующие сроки проведения исследования:

- Планирование и подготовка к исследованию – одна неделя,
- Сбор информации – две недели,
- Анализ полученной информации, разработка рекомендаций, составление сводного отчета и предоставление информации руководству – 10 дней,
- Доведение информации до персонала – 5 дней с момента рассмотрения отчета руководством,
- Принятие управленческих решений и реализация конкретных мероприятий – месяц с момента окончания проведения исследования.

6.5 Ответственные исполнители отдельных этапов процесса ведут записи о ходе реализации процесса.

6.6 Управление записями осуществляется в соответствии с ДП вуза «Управление записями по качеству».

7. Процесс оценки удовлетворенности персонала вуза

7.1 Процесс оценки удовлетворенности персонала предполагает последовательную реализацию следующих этапов:

1. Планирование исследования.

Данный этап предполагает:

- актуализацию анкеты исследования на основе анкеты, использованной в прошлом исследовании, а также информации о принятых по итогам предыдущей оценки решений,
- обновление существующей и уже применяемой в вузе методики исследования удовлетворенности сотрудников,
- создание программы исследования.

В случае проведения исследования в вузе в первый раз методика и анкета не актуализируются, а создаются заново. В случае если в процессе исследования принимают участия различные категории персонала на данном этапе разрабатывается два или несколько вариантов анкет.

2. Сбор информации.

Данный этап включает в себя:

- проведение анкетирования,
- проведение экспертных интервью с общим руководством вуза, а также с сотрудниками и руководителями различных подразделений, например, выполняющих функции в области управления персоналом;
- получение и обработку вторичной информации, анализ внутривузовских документов, представленных руководством отдельных факультетов, кадровыми и другими подразделениями вуза.

Полученные в результате анкетирования персонала данные с целью их более целостного представления в отчетах о проведении мониторинга удовлетворенности персонала вуза дополняются общими по вузу данными.

Анкеты, используемые в процессе сбора информации представлены в приложениях данной ДП.

3. Обработка полученной информации.

На данном этапе осуществляется обработка заполненных анкет, а также информации, полученной в ходе различных интервью и изучения вторичной информации.

Обработанная информация представляется в форме, удобной для последующего анализа – в виде графиков, таблиц, диаграмм.

4. Анализ и оценка результатов.

Анализ результатов, полученных и сгруппированных на предыдущем этапе, должен проводиться в соответствии с разработанной методикой исследования (пункт 8 данной ДП) и может включать в себя различные элементы. Цель анализа информации – разработка командой процесса адекватных рекомендаций по повышению удовлетворённости персонала и принятие руководством вуза конкретных управленческих решений.

5. Оформление результатов. На данном этапе составляется сводный отчет и решаются вопросы относительно формы и места размещения полученных результатов.

6. Разработка рекомендаций по повышению удовлетворенности персонала. Результатом этого этапа являются рекомендации по использованию результатов исследования в практической деятельности руководства вуза, при принятии управленческих решений. Также отмечаются возможные корректирующие действия, действенность которых будет проверена в ходе следующей периодической оценке удовлетворенности персонала.

7. Принятие решений по итогам оценки. На данном этапе руководством вуза анализируются представленные в итогом отчете результаты исследования, а также практические рекомендации, уже отмеченные и предложенные командой процесса.

7.2. Управляющее воздействие на процесс оценки удовлетворенности персонала осуществляют следующие документы:

– Документы, содержащие стратегические цели и задачи вуза, среди которых присутствуют цели, связанные с необходимостью удовлетворения или повышения удовлетворенности персонала. Все элементы процесса исследования удовлетворенности преподавателей должны быть согласованы с целями, задачами и принципами, изложенными в данной документации.

– Данная ДП, как основной документ, отражающий основные цели и принципы проведения оценки удовлетворенности персонала.

– Положение о МГП, содержащей основные цели ее создания и функционирования и требования к специалистам, осуществляющим в рамках данной группы различные виды работ.

Важным документом, определяющим порядок проведения исследования, является программа проведения исследования удовлетворенности персонала, содержащая основные положения, принципы

и требования к осуществлению каждого конкретного исследования. Разработка программы происходит на этапе планирования.

7.3 Осуществлением процесса оценки удовлетворенности персонала занимается МГП, в состав которой входят:

- Представители отдела качества в вузе
- Представители кадрового подразделения
- Социологи или специалисты по информационным технологиям
- Менеджеры по качеству отдельных факультетов (институтов, подразделений) вуза.

8. Методика оценки удовлетворенности персонала вуза

8.1 Комплексная методика оценки удовлетворенности персонала вуза включает в себя:

1. Определение числа и категорий сотрудников, принимающих участие в исследовании. Осуществляется на этапе планирования исследования с помощью расчета выборочной совокупности.

2. Проверку полученных данных от персонала на согласованность мнений. Проводится в момент обработки результатов.

3. Определение удовлетворенности персонала каждым исследуемым фактором с помощью показателей удовлетворенности. Наиболее удобная форма представления данных результатов – это их расчет в процентном соотношении, что позволяет понять какое количество сотрудников удовлетворены факторами с учетом определенной шкалы. На данном этапе применяется пятибалльная шкала Лайкерта, где 5 – наивысшая степень удовлетворенности, а 1 – неудовлетворенность. Использование одинаковой шкалы на протяжении нескольких исследований позволяет проследить изменение уровня удовлетворенности в динамике.

4. Определение степени важности для персонала каждого исследуемого фактора с помощью методики, основанной на мотивационных атрибутах Герцберга, которая позволяет одновременно определить важность и удовлетворенность каждого изучаемого в исследовании фактора, а также указать на проблемные области.

5. Определение области для улучшений с помощью методики Парето, в основе которой лежит принцип, что в большинстве случаев основная доля потерь качества возникает из-за небольшого числа причин. Диаграмма Парето – это инструмент, позволяющий распределить усилия для разрешения возникающих проблем и выявить основные причины, с которых нужно начинать действовать. Она строится в виде столбчатого графика по отдельным факторам, являющимся причинами возникновения неудовлетворенности работой. С помощью такой диаграммы можно наглядно увидеть эффективность мероприятий, проводимых для решения проблемы неудовлетворенности персонала, если построить такие диаграммы до и после проведения мероприятий направленных на повышение удовлетворенности работников организации, а затем сравнить их.

Дополнительными методами, позволяющими проводить более полный анализ информации и предоставлять полезные рекомендации руководству, являются QFD-метод, методики SSM и КИУП, использование зарубежных опросников.

8.2 Обработка информации осуществляется с использованием программных продуктов MS Excel, Access, SPSS, QFDCapture, StatGraphics.

8.3 В дополнение к представленной методической модели в вузе используется метод exit interview – метод работы с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Заключительное интервью позволяет организации и сотруднику взвешенно оценить факт увольнения. При проведении интервью сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения и оценить различные аспекты деятельности.

Вопросы для анкеты или собеседования составлены по следующим направлениям:

- удовлетворённость условиями работы;
- конфликты с руководством;
- недовольство оплатой труда;
- личные или семейные обстоятельства;
- моральный климат в коллективе;
- другие причины.

Причины увольнений отслеживаются и фиксируются в базе данных для того, чтобы результаты можно было, когда это необходимо, перевести в описательную статистику и использовать при систематическом проведении оценки удовлетворенности персонала вуза.

9. Мониторинг, измерение, анализ и улучшение процесса

9.1. Показатели мониторинга и измерения процесса управления взаимоотношениями с потребителями определяются владельцем процесса – ПРК.

9.2. Мониторинг процесса осуществляется всеми участниками процесса.

9.3. Ответственным за организацию мониторинга процесса является руководитель отдела качества в вузе.

9.4. Порядок управления несоответствиями, выявленными по результатам мониторинга процесса, осуществляется в соответствии с ДП вуза «Управление несоответствиями».

9.5. Оценка результативности процесса осуществляется по результатам его мониторинга. Процесс оценки удовлетворенности считается результативным, если выполнение всех оцениваемых показателей составляет 100%. Показатели результативности процесса представлены в карте процесса (Приложение в данной ДП).

9.6. Анализ результативности процесса за год осуществляется ПРК. При этом выявляются тенденции функционирования процесса (повышения или снижения его результативности по сравнению с предыдущими периодами) по отдельным показателям.

9.7. Если результативность процесса достигла 100% и остается неизменной в течение двух отчетных периодов, то оценочные показатели процесса меняются.

ПРК обеспечивает разработку и выполнение предложений и мероприятий по улучшению процесса, вносит изменения в процесс.

9.8. Если цели процесса не достигнуты и процесс признан нерезультативным, то ПРК обеспечивает:

- выявление и анализ причины, из-за которой процесс признан нерезультативным;

- разработку и выполнение коррекции, корректирующих и предупреждающих действий в соответствии с ДП вуза «Корректирующие и предупреждающие действия» для достижения целей и запланированных результатов процесса;

- проведение действий по доведению результативности процесса до запланированных результатов и достижению целей процесса

Приложение к ДП

«Матрица распределения ответственности по этапам процесса оценки удовлетворенности персонала вуза»

Этапы проведения исследования	Первый проректор	Представитель руководства по качеству	Руководитель МПП	Члены МПП	Социолог МПП	Кадровые подразделения	Менеджеры по качеству институтов, факультетов
1. Планирование исследования	О	У	У	И	И	И	И
2. Сбор информации			И	У	И	У	О
3. Обработка полученной информации			У	У	О	У	У
4. Анализ и оценка результатов			О	У	У		
5. Оформление результатов	И	И	О	У	У	У	
6. Разработка рекомендаций	И	И	О	У	У	У	У
7. Принятие решений по итогам оценки	О	У	У				

О – ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;
У – участвует в проведении работ; И – получает информацию о проведении работы и результатах.