

УДК: 331.1 + 005.95/96

Ольга Яковлевна Пономарева, кандидат психологических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: androsoya2011@mail.ru

Софья Федоровна Зверева, магистрант, направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: sonay-94@mail.ru

Наталья Игоревна Карпова, магистрант, направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

e-mail: nat.ig.kar@gmail.com

УПРАВЛЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ТРУДОМ СОТРУДНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ ГИБКОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Статья посвящена разработке системы стимулирования, как инструмента управления удовлетворенностью трудом персонала. Основной целью данного исследования является выявление инструментов повышения удовлетворенности трудом сотрудников компании крупного бизнеса в сфере энергосбыта и методов управления ими. Актуальность исследования инструментов повышения удовлетворенности трудом персонала обусловлена необходимостью формирования и развития у человека положительного отношения к труду, повышения производительности его труда и эффективности производства. Были использованы следующие методы и методики исследования: анализ документов, интервью с руководителем службы, методика В.А. Розановой «Удовлетворенность работой», авторская анкета оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала, корреляционный анализ по Пирсону. В результате исследования персонала компании крупного бизнеса в сфере энергосбыта установлена взаимосвязь удовлетворенности трудом и системы стимулирования. Выявлено, что индивидуальный подход к удовлетворению потребностей и предоставление выбора сотруднику самому выбирать вариант компенсационного пакета повышают уровень удовлетворенности трудом и могут лежать в основе разработки гибкой системы стимулирования.

Ключевые слова: удовлетворенность трудом, система стимулирования, стимул, потребность, компенсационный пакет, социальный кафетерий, механизмы управления удовлетворенностью трудом.

Актуальность исследования инструментов повышения удовлетворенности трудом персонала обусловлена необходимостью формирования и развития у человека положительного отношения к труду, повышения производительности его труда и эффективности производства. Интерес к проблеме удовлетворенности трудом так же объясняется тем, что в среднем у работающего человека его трудовая деятельность занимает около 23% от его времени, причем в данное время он активен, и нет иной сферы деятельности, которая была бы сравнима по временным затратам [3]. Поэтому поиск, разработка и внедрение инструментов повышения удовлетворенности трудом решает задачу повышения качества жизни работника в целом.

Основной целью данного исследования является выявление инструментов повышения удовлетворенности трудом сотрудников компании крупного бизнеса в сфере энергосбыта и методов управления ими. В качестве задач исследования нами были выделены следующие: исследование уровня и факторов удовлетворенности трудом и оценки существующей системы стимулирования сотрудников; изучения видов и формы предъявления стимулов

в целях повышения уровня удовлетворенности трудом; изучение взаимосвязи уровня удовлетворенности и видов стимулирования; разработка гибкой адресной системы стимулирования на основе исследования.

Сложность и многоаспектность проблемы удовлетворенности трудом обуславливает множественность подходов к пониманию ее сущности, природы, структуры, а также к методам ее изучения.

Так К. Замфир (1983), исследуя проблему удовлетворенности и осмысленности труда, предложил систему, позволяющую оценивать удовлетворенность труда в соответствии с его содержанием. Система включает следующие основные показатели: общие условия; физические условия труда; содержание труда; отношения между людьми в труде; организационные рамки труда [3].

Реорганизацию рутинных видов труда в целях повышения удовлетворенности трудом исследовал в своих работах М. Альберт (1992). Он рассматривает технику реорганизации рутинных видов труда и отмечает, что для начального периода в проектировании эргатических систем было характерно выделение следующих задач: увеличение

прибыли, рост производительности, уменьшение стоимости изделий, уменьшение затрат труда, сохранение ресурсов, уменьшение риска несчастных случаев, сокращение рабочих нагрузок на работников, использование работников с более низкой квалификацией [2].

М. Аргайл (1990) выделяет следующие факторы удовлетворенности трудом: заработную плату; отношения с сотрудниками; отношения с руководством; возможности продвижения по службе; другие факторы удовлетворенности – удовлетворенность условиями, фирмой; организацию времени; предоставление свободного статуса и личной идентичности; перспективные жизненные цели; чувство общности деятельности, разделяемое с другими людьми; вынужденную активность.

В середине XX века Г.К. Уайт (1946) выделил два основных постулата в проектировании и совершенствовании трудовой деятельности: 1) работа должна проектироваться с учетом человека; 2) сами работники должны участвовать в этом процессе. В качестве основных подходов к повышению мотивации труда Г.К. Уайт выделяет проектирование внешней трудовой мотивации; проектирование внутренней мотивации; концепцию «эквивалентного обмена»; концепцию «оптимальности» при формировании мотивов труда; соответствие оплаты ожиданиям работников.

Дж. Хэжман и Дж. Олдхэм, операционализируя теорию Ф. Херцберга, выделили пять базовых факторов, необходимых для того, чтобы работа воспринималась сотрудниками организации как содержательная, интересная и приносила удовлетворение. К ним относятся следующие: разнообразие умений, идентичность задания, важность задания, автономия, обратная связь [11].

Психологический анализ проблемы удовлетворенности избранной профессией осуществил А.А. Реан (1955). Им разработана методика, в основу которой положена концепция внутренней и внешней мотивации.

Немецкий социолог Р. Штольберг рассматривал удовлетворенность трудом не как социально-психологическую, а как социально-экономическую категорию. Её субъект не индивид, а социальная группа, степень удовлетворенности трудом которой определяется создаваемым обществом содержанием и условиями труда, и потребностями работников [2].

Авторы полагают, что можно выделить ряд конкретных значений удовлетворенности трудом, отражающих ее роль, функции, последствия в социально-экономической жизни, в организации и управлении:

1. Удовлетворенность трудом имеет функционально-производственную значимость. Она влияет на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения зада-

ний, обязательность в отношении других людей. С длительностью и опытом работы влияние удовлетворенности на функциональные показатели деятельности может снижаться. Это влияние зависит также и от волевых качеств работника, его способности не подчиняться настроению в процессе работы;

2. Удовлетворенность трудом часто является индикатором текучести кадров и необходимости соответствующих действий по ее предотвращению;

3. В зависимости от удовлетворенности трудом повышаются или понижаются требования и притязания работников, в том числе и в отношении вознаграждения за работу [4].

По А. Бюссингу выделяют 6 форм удовлетворенности трудом: прогрессивная удовлетворенность, стабильная, удовлетворенность трудом в смирении, конструктивная удовлетворенность, фиксированная неудовлетворенность, псевдо-удовлетворенность трудом. Только первые две формы удовлетворенности (прогрессивная и стабильная) могут повышать социально-экономические показатели работы компании [11].

Таким образом, мы полагаем, что удовлетворенность трудом формируется в результате оценки трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника. Она формируется путем сопоставления ожиданий работника (сформировавшихся при оценке вероятности удовлетворения требований) с реальными личностными результатами труда (теми благами, которые работник присваивает посредством своей трудовой деятельности). Можно сказать, что удовлетворенность трудом – это состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки этих запросов.

Высокая удовлетворенность работой характеризуется преобладанием позитивного, конструктивного отношения к работе со стороны сотрудников, которое проявляется в исполнительности, высокой степени ответственности за выполняемую работу, стремлении сделать ее как можно лучше, соблюдении норм поведения и требований организации, сотрудничестве, взаимопомощи, желании повысить свой профессиональный уровень и др.

Неудовлетворенность работой проявляется в низких результатах труда, высокой текучести персонала, его нестабильности, высоком уровне заболеваемости, нарушении норм поведения, в т. ч. правил техники безопасности, снижении трудовой активности и т. д.

В исследованиях удовлетворенности трудом в современных условиях практики также выделяют три группы факторов удовлетворенности трудом: социальные, внутриорганизационные и личностные компоненты (таблица 1) [7].

Таблица 1. Группы факторов удовлетворенности трудом

Группы	Компоненты удовлетворенности работой
Социальные	– престижность организации; – престижность своего рабочего места в обществе
Организационные	– зарплата; – условия труда (техническое обеспечение работы); – организация труда (четкость правил, обязанностей, отлаженность процесса работы); – руководство; – коллектив
Личностные	Актуальные: – процесс и содержание работы; – текущее служебное положение, роль в организации; – свои достижения. Потенциальные: – возможность саморазвития; – возможность карьерного роста; – возможность самореализации («я подхожу для этой работы», «я на своем месте»)

Изучение теоретико-методологических основ позволяет, по нашему мнению, сделать вывод о том, что удовлетворенность трудом выступает интегрированным показателем эмоционально-оценочного отношения работника к условиям труда, коллективу и организации в целом. Удовлетворенность трудом – это состояние сбалансированности требований (запросов), предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда и субъективной оценки этих запросов.

В целях управления удовлетворенностью трудом руководство компании должно осуществлять «настройку» системы стимулирования потребностям конкретных сотрудников в данный период экономических и социальных условий их работы и развития компании.

Анализ существующих подходов показал, что инструментом гибкой настройки системы мотивации под цели компании с учетом потребностей сотрудников может служить система «социального кафетерия» [2,5]. Работник сам выбирает (в определенных границах) для себя систему поощрений и льгот из предложенного администрацией списка, который в данный момент для него актуальнее, т.е. мотивирует его в наибольшей степени. Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета (1993). В России этот подход стал применяться как «буфетный принцип».

Р. Марр предложил следующий набор стимулов в данной системе: выплата наличными (помесячно/ежегодно), вознаграждение путем предоставления свободного времени, страховые услуги, более высокие пенсионные выплаты, услуги в вещественной форме, участие в прибылях, участие в имуществе, льготные ссуды сотрудникам.

Исследование проводилось на базе Курганского управления филиала «Энергосбыт» в крупной энергетической компании АО «ЭК «Восток», которая успешно работает в энергосбытовом секторе уже более десяти лет и в настоящее время поставляет электроэнергию на территории десяти субъектов Российской Федерации. АО «ЭК «Восток» обеспечивает электроэнергией свыше 1 000 000 абонентов – физических лиц и почти 30000 предприятий и организаций с суммарным отпуском более 12 млрд кВтч в год и входит в десятку крупнейших сбытовых организаций первой ценовой зоны оптового рынка электроэнергии (зона Европы и Урала) [10].

Филиал «Энергосбыт» – единственный на территории Курганской области гарантирующий поставщик электроэнергии. Филиал ведет агентскую деятельность по сбыту электрической и тепловой энергии, услуг по водоснабжению и водоотведению, коммунальных услуг. В состав филиала входит Исполнительная дирекция и четыре управления: Курганское, Шадринское, Восточное и управление Энергоучет [9].

Курганское управление включает в себя три службы общей численностью 121 человек.

Были использованы следующие методы и методики исследования: анализ документов, интервью с руководителем службы, методика В.А. Розановой «Удовлетворенность работой». Для оценки эффективности системы мотивации и стимулирования труда персонала авторами была разработана анкета, состоящая из четырех блоков. Первый блок включает восемь вопросов социально-демографического характера. Второй блок содержит четыре уточняющих вопроса, направленных на общую оценку эффективности системы стимулирования труда. Третий и четвертый блоки анкеты направлены на

оценку видов стимулирования и их влияния на удовлетворенность респондентов. Для обработки полученных данных применялся корреляционный анализ по Пирсону с использованием программы SPSS for Windows v. 16.0.

В ходе интервью с одним из руководителей структурного подразделения Курганского управления было выявлено, что помимо материальной используется нематериальная мотивация, выраженная в таких формах, как продвижение по карьерной лестнице, возможность попадания в кадровый резерв, грамоты, благодарственные письма, Доска почета, социальные гарантии и льготы. В организации проводится много различных корпоративных мероприятий, которые положительно влияют на мотивированность и лояльность персонала. Также было выявлено, что уровень заработной платы находится выше среднего по региону. Основной способ воздействия на мотивированность сотрудников – премиальная часть заработной платы.

В ходе интервью было выявлено, что система стимулирования не имеет структурированного характера, не опирается на потребности сотрудников, и, как следствие, не может быть эффективным инструментом управления удовлетворенностью трудом. При стимулировании не учитываются возрастные, половые, социальные особенности сотрудни-

ков. В расчет берется только стаж. Чем он выше, тем больший приоритет отдается при различного рода поощрениях.

Таким образом, нами было установлено, что в организации преимущественно используются материальные стимулы, а также применяются стимулы социальной карьеры, виды морального и социального стимулирования. В меньшей степени представлены дополнительные стимулы.

Позиции стимулирования труда персонала закреплены в документах государственного, отраслевого и организационного уровня. В ходе анализа документации нами было обнаружено, что мотивация в организации регламентируется в таких сферах как: подбор и оценка персонала (при найме отдается предпочтение внутренним источникам), командировки, оплата труда и премирование, кадровый резерв, аттестация (вознаграждение за успешное прохождение), адаптация и наставничество.

Сотрудники осуществляют свою трудовую деятельность, руководствуясь в первую очередь должностной инструкцией. Документы, которые бы регламентировали объем выполняемой работы в организации, систему мониторинга эффективности текущей деятельности отсутствуют.

В исследовании участвовало 85 человек. Характеристика выборки представлена в таблице 2.

Таблица 2. Характеристика выборки

Критерий	Результаты (%)			
	21–30	31–40	41–50	51–60
Возраст	25	33	28	14
	Мужской		Женский	
Пол	12		88	
	ВО – Бакалавриат	ВО – Подготовка кадров высшей категории	ВО – Специалитет, Магистратура	Среднее Профессиональное образование
Уровень образования	20	12	56	12
Наименование службы	Служба тепловодосбыта	Служба сбыта энергии населению	Служба сбыта электроэнергии	
	45	29	26	
Общий трудовой стаж (лет)	1–9	10–18	19–27	28–36
	26	32	26	16
Стаж в АО «ЭК «Восток» (лет)	1–7	8–14	15–21	22–28
	56	35	8	1
Семейное положение	Состоит в отношениях	Состоит в браке	Не состоит в браке	
	8	70	22	
Категория персонала	Руководители	Специалисты	Рабочие	
	12	83	5	

Исходя из результатов, представленных в таблице, можно охарактеризовать типичного участника исследования. Это женщина – специалист, в возрасте от 31-го до 50-ти лет, имеющая высшее образование, состоящая в браке. Ее общий трудовой стаж

составляет свыше 10 лет, стаж работы в данной компании – от 1 года до 14 лет.

Результаты общей оценки эффективности системы стимулирования труда представлены на рисунке 1.

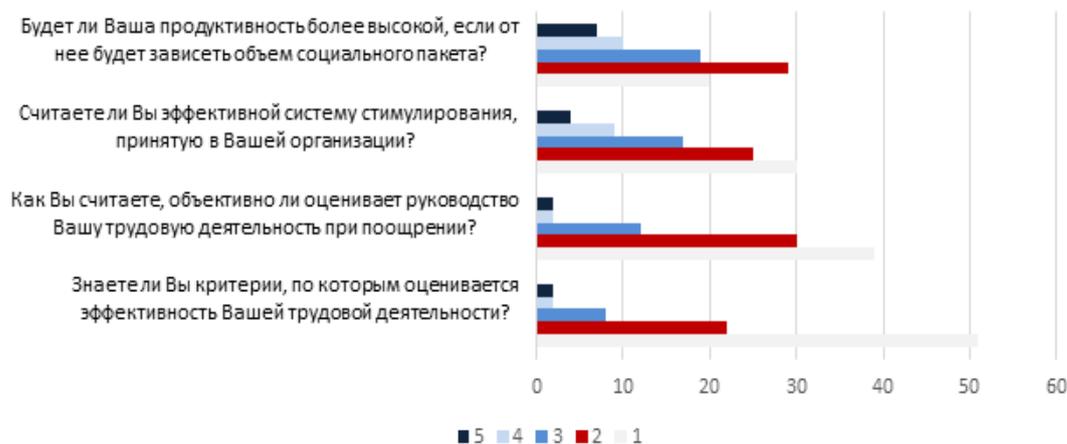


Рисунок 1. Результаты общей оценки эффективности системы стимулирования труда (Примечание: 1 – Да; 2 – Скорее да, чем нет; 3 – Трудно сказать, да или нет; 4 – Скорее нет, чем да; 5 – Нет)

На вопрос «Будет ли Ваша продуктивность более высокой, если от нее будет зависеть объем социального пакета?» ответы распределились следующим образом: 34,12% – «Скорее да, чем нет», 23,53% – «Да», 22,35% – «Трудно сказать, да или нет», 11,76% – «Скорее нет, чем да», 8,24% – «Нет».

На вопрос «Считаете ли Вы эффективной систему стимулирования, принятую в Вашей организации?» ответы распределились следующим образом: 35,29% – «Да», 29,41% – «Скорее да, чем нет», 20% – «Трудно сказать, да или нет», 10,59% – «Скорее нет, чем да», 4,71% – «Нет».

На вопрос «Как Вы считаете, объективно ли оценивает руководство Вашу трудовую деятельность при поощрении?» ответы распределились следующим образом: 45,88% – «Да», 35,29% – «Скорее да, чем нет», 14,12% – «Трудно сказать, да или нет», 2,35% – «Скорее нет, чем да», 2,35% – «Нет».

На вопрос «Знаете ли Вы критерии, по которым оценивается эффективность Вашей трудовой деятельности?» ответы распределились следующим образом: 60% – «Да», 25,88% – «Скорее да, чем нет», 9,41% – «Трудно сказать, да или нет», 2,35% – «Скорее нет, чем да», 2,35% – «Нет».

Анализ ответов респондентов выявил, как считают авторы, неиспользованный потенциал всех составляющих стимулирования труда: системы стимулирования в целом, объективности оценки при поощрении, использования социального пакета, критериев оценки эффективности труда.

Результаты исследования соответствия предложения компании сотрудникам по видам стимулов

их потребностям представлены на рисунке 2.

Анализ результатов выявил, что, по мнению большинства сотрудников, на них распространяются следующие виды стимулов: оплачиваемый полис ДМС, разовые денежные выплаты по итогам года, дополнительный оплачиваемый отпуск, подарки к праздничным датам, корпоративные мероприятия, благодарности и грамоты корпоративного значения, признание заслуг путем размещения фотографий на Доске почета. При этом лишь небольшая часть респондентов заинтересована в данных стимулах и хотела бы, чтобы они на них распространялись. Такая же ситуация, но с меньшим разрывом, наблюдаются по стимулу «материальная помощь».

Такие стимулы, как расширение полномочий в принятии решений и признание руководителем и коллегами в рамках профессионального конкурса являются малоинтересными и почти ни на кого не распространяются. Так же результаты свидетельствуют, что по ряду важных стимулов, таких, как бесплатные медицинские услуги, обучение за счет компании, благодарности и грамоты государственного значения, карьерный рост, больше тех, кто заинтересован в этих стимулах, чем тех, на кого они распространяются.

Авторы полагают, что принятые в организации стимулы распространяются на всех сотрудников, но в различном объеме, что подтверждают анализ документов и интервью с руководителем службы. Данный дисбаланс свидетельствует о том, что существующая система стимулирования в организации не опирается на реальные потребности сотрудников.

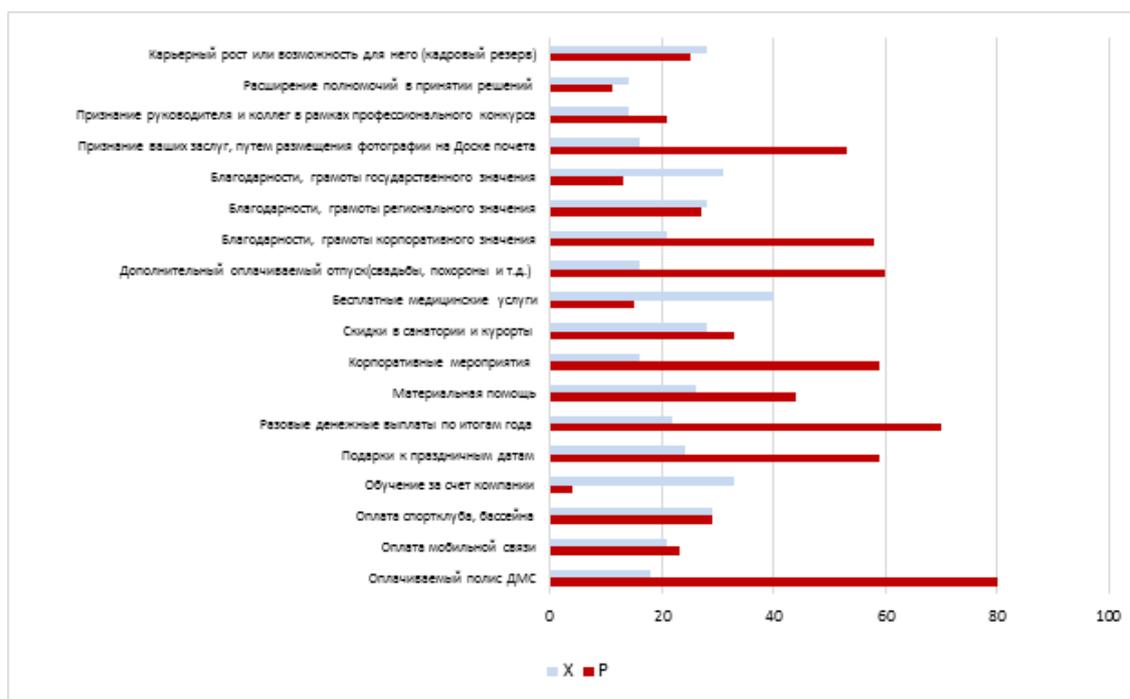


Рисунок 2. Результаты оценки видов стимулирования, применяемых в компании, и важности их для респондентов (Примечание: X – Хотел бы, чтобы стимул распространялся; P – Стимул распространяется)

При этом можно выделить ряд стимулов, характеризующих относительный баланс между предложением компании и потребностями сотрудников, а именно: оплата мобильной связи, оплата спортклуба и бассейна, скидка в санатории и на курорты, благодарности и грамоты регионального значения.

Для установления взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и видами стимулирования в компании нами был проведен корреляционный

анализ. Результаты исследования представлены на рисунке 3.

Надо отметить, что выявлена обратная зависимость показателей удовлетворенности трудом и стимулами. Это связано со спецификой ответов на поставленный вопрос: необходимо было проставить рейтинг стимулов по степени важности и наиболее важный стимул поставить на первое место итак далее.

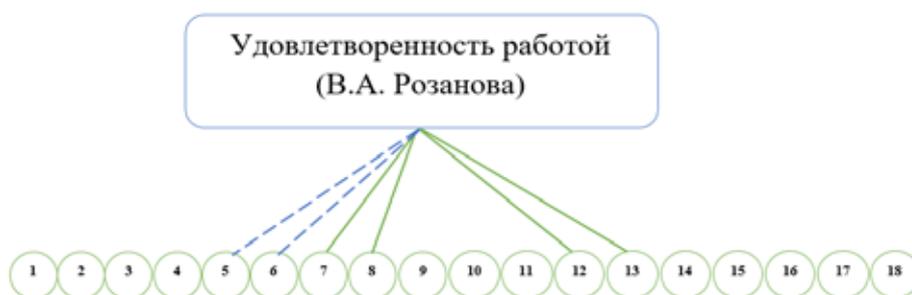


Рисунок 3. Результаты корреляционного анализа удовлетворенности трудом и видов стимулирования в компании (Примечание: 1. Оплачиваемый полис ДМС; 2. Оплата мобильной связи; 3. Оплата спортклуба, бассейна; 4. Обучение за счет компании; 5. Подарки к праздничным датам; 6. Разовые денежные выплаты по итогам года; 7. Материальная помощь; 8. Корпоративные мероприятия; 9. Скидки в санатории и курорты; 10. Бесплатные медицинские услуги; 11. Дополнительный оплачиваемый отпуск (свадьбы, похороны и т. д.); 12. Благодарности, грамоты корпоративного значения; 13. Благодарности, грамоты регионального значения; 14. Благодарности, грамоты государственного значения; 15. Признание ваших заслуг, путем размещения фотографии на Доске почета; 16. Признание руководителя и коллег в рамках профессионального конкурса; 17. Расширение полномочий в принятии решений; 18. Карьерный рост или возможность для него (кадровый резерв); Пунктирная линия – корреляция значима на уровне 0.01; Сплошная линия – корреляция значима на уровне 0.05)

Данные не преобразовывались в прямую шкалу, соответственно, полученные взаимосвязи необходимо интерпретировать как положительные.

Количественный анализ корреляций, представленный на рисунке 3 (на уровне значимости $p < 0,01$), показал наличие обратных корреляционных взаимосвязей между удовлетворенностью трудом и стимулами: подарки (пок. 5, $k = -0,273$); выплаты (пок. 6, $k = -0,230$). На уровне значимости $p < 0,05$ так же обнаружено наличие обратных корреляционных взаимосвязей показателя удовлетворенностью трудом и следующими стимулами: материальная помощь (пок. 7, $k = -0,228$); корпоративные мероприятия (пок. 8, $k = -0,192$); благодарности, грамоты корпоративного значения (пок. 12, $k = -0,188$); благодарности, грамоты регионального значения (пок. 13, $k = -0,184$).

Полученные данные частично подтверждаются результатами более раннего исследования, проводимого в 2016 году в одной из служб Курганского управления филиала «Энергосбыт», в ходе которого было обнаружено, что существенное воздействие на трудовую активность оказывают факторы материального стимулирования и трудового настроения коллектива, а также факторы морального стимулирования.

На основе полученных данных авторами были даны рекомендации по введению адресной системы стимулирования. Чтобы сделать ее более гибкой, нами было предложено внедрить систему «социального кафетерия», опирающегося на потребности сотрудников. Все нематериальные стимулы было предложено оставить в той форме, в которой они существуют в организации, а материальные поместить в меню «Социального кафетерия». Было рекомендовано включить в меню следующие стимулы: бесплатные медицинские услуги, скидки в санатории и на курорты, разовые денежные выплаты, обучение за счет компании, оплата спортклуба и бассейна, оплата мобильной связи, оплачиваемый полис ДМС. Также было предложено дополнительно включить следующие стимулы: бесплатное питание/ компенсацию питания, оплату проезда в общественном транспорте, возможность приобретения со скидкой услуг компании, беспроцентную ссуду. Существенным моральным стимулом, важным для сотрудников, как выделяют авторы, будет факт самостоятельного выбора тех, которые более предпочтительны для них в данный период.

Для компании авторами был разработан и предложен следующий механизм внедрения системы «Социального кафетерия» (таблица 3).

Таблица 3. Механизм внедрения системы «Социального кафетерия» в АО «ЭК «Восток»

№	Название этапа	Комментарий
1. Разработка системы «Социальный кафетерий»		
1.1	Проведение совещания	Тип совещания: проблемное. Цель: планирование внедрения системы «социального кафетерия», установление сроков и ответственных за каждый из этапов внедрения системы.
1.2	Проведение мозгового штурма по содержанию «меню»	Опираясь на результаты исследования, необходимо отдать предпочтение самым востребованным продуктам и услугам среди сотрудников.
1.3	Разработка финансовой составляющей кафетерия	Определить стоимость предоставляемых вознаграждений. В первую очередь, необходимо решить на какую сумму возможно финансирование кафетерия на одного сотрудника, если каждый работник выполнит все поставленные задачи в течение отчетного периода.
1.4	Разработка механизма участия в кафетерии	Необходимо определить размер вознаграждений сотрудника в кафетерии (в баллах).
1.5	Проведение мозгового штурма по механизму начисления баллов	Разработать механизм, определяющий стоимость вознаграждения сотрудника в зависимости от эффективности его производственной деятельности и стажа работы.
1.6	Согласование	Получение обратной связи и внесение корректировок.
1.7	Разработка бизнес-процесса кафетерия	При разработке самого бизнес-процесса необходимо учитывать успешный опыт различных организаций, таких, как банк «ВТБ» [1], «РЖД» [5] и др. [7].
1.8	Разработка Положения о системе «социальный кафетерий»	С разработанным и утвержденным вариантом положения необходимо ознакомить сотрудников службы, в которой будет тестироваться система.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

№	Название этапа	Комментарий
2. Внедрение системы «социальный кафетерий»		
2.1	Тестирование системы в одной из служб	Выбрать службу, состав которой по социально-демографическим показателям был бы максимально приближен к составу всего филиала. Провести инструктаж для сотрудников выбранной службы по системе кафетерия; ознакомить их с Положением.
2.2	Получение обратной связи и внесение корректировок	После тестового периода необходимо получить обратную связь, проанализировать ее и внести изменения в систему.
2.3	Разработка программного обеспечения	Программное обеспечение позволит сделать процесс начисления и обналличивания баллов быстрым и прозрачным.
2.4	Тестирование системы в одной из служб	Тестирование программного обеспечения в рамках выбранной службы.
2.5	Получение обратной связи и внесение корректировок	После завершения тестового периода необходимо получить обратную связь, проанализировать ее и внести изменения в систему, если необходимо.
2.6	Внесение изменений в Положение о системе «социальный кафетерий»	Прежде чем ввести систему «социальный кафетерий» во всем филиале, необходимо внести изменения в Положение после тестирования.
2.7	Внедрение системы во всем филиале	Провести инструктаж для сотрудников филиала по системе «социальный кафетерий»; ознакомить их с Положением.

Таким образом, разработанная система стимулирования, включающая индивидуальный подход к удовлетворению потребностей и предоставление выбора сотруднику самому выбирать вариант ком-

пенсационного пакета, может, по мнению авторов, рассматриваться в качестве инструмента управления удовлетворенностью трудом персонала.

Литература

1. Долженко, Р.А. Инновационные формы использования социального пакета в организации (на материалах банка ВТБ) / Р.А. Долженко // Известия алтайского государственного университета. – 2014. – № 2-2 (82). – С. 308-314.
2. Дудкин, О.В. Кафетерий войдет в привычку [Электронный ресурс] / О.В. Дудкин // Северная ЖД. – Режим доступа: <http://szd.rzd.ru/dbmm/images/3/864/4235>– (дата обращения: 24.01.2018).
3. Замфир, К. Удовлетворенность трудом / К. Замфир. – Москва, 1983. – 141 с.
4. Иванова, Т.Ю., Рассказова, Е.И., Осин, Е.Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики [Электронный ресурс] / Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин // Организационная психология. 2012. – №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-diaagnostika-udovletvorennosti-trudom-razrabotka-i-approbatsiya-metodiki> – (дата обращения: 24.01.2018).
5. «Кафетерий» для персонала. Зарабатывай, играючи! [Электронный ресурс] / Деловой мир. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/kafeteriy-dlya-personala-zarabatyvay-igrayuchi.html>– (дата обращения: 24.01.2018).
6. Липатова, А.Е. Удовлетворенность трудом как социологическая категория многообразии подходов к интерпретации удовлетворенности трудом в социологии и менеджменте / А.Е. Липатова // АСПИРАНТ. – 2015. – №9. – С. 63-66.
7. Мисюрина, А.Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии / А.Ш. Мисюрина // Университет им. И.В. Вернадского. – 2011. – № 4 (35). – С.283-291.
8. Общие сведения [Электронный ресурс] / АО «Энергосбытовая компания «Восток». – Режим доступа: <https://www.vostok-electra.ru/about-company/company-history/>– (дата обращения: 24.01.2018).
9. О филиале [Электронный ресурс] / АО «Энергосбытовая компания «Восток». – Режим доступа: <https://kurgan.vostok-electra.ru/about-company/>– (дата обращения: 24.01.2018).
10. Турабаева, Ф.М., Бакшеев, С.Л. Удовлетворенность трудом – как фактор стабильности персонала [Электронный ресурс] / Ф.М. Турабаева, С.Л. Бакшеев // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – № 3. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/03/14327>– (дата обращения: 24.01.2018).
11. Хэкман, Дж. Р., Олдхэм, Г., Дженсон, Р., Пэди, К. Новая стратегия обогащения работы / Дж. Р. Хэкман, Г. Олдхэм, Р. Дженсон, К. Пэди // Антология организационной психологии, 2005. – С. 124-138.