

МРНТИ 331.101.26  
УДК 35.08-057.17

**Г.О. МАЖИЕВА,<sup>1</sup>**  
докторант.  
Университет «Нархоз»<sup>1</sup>

## **ВЛИЯНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ**

### **Аннотация**

Организации, которые стремятся повысить результаты своей деятельности, должны сосредоточиться на удовлетворенности своих сотрудников, поскольку сотрудники, которые удовлетворены работой, являются самым большим активом в организации, тогда как неудовлетворенные сотрудники – самые большие ее проблемы и обязательства. Проблеме измерения удовлетворенности сотрудников в организации должно уделяться большое внимание, так как это обстоятельство ясно описывает текущую ситуацию организации. Понимание того, насколько сотрудники удовлетворены работой, содержит полезную информацию для предсказания их дальнейшего поведения и принятия правильного управленческого решения. Управление человеческими ресурсами может помочь решить многие проблемы, предлагая различные методы, которые повышают удовлетворенность работников. Эти методы помогут организации работать лучше. Крайне важно, чтобы максимальное воздействие благоприятных практик управления человеческими ресурсами осуществлялось в организациях. В статье представлены результаты исследования, направленные на изучение практик управления человеческими ресурсами, влияющих на удовлетворенность сотрудников. Исследование проводилось методом онлайн-опроса среди сотрудников образовательных учреждений города Алматы. В результате выявлены практики, которые значительно влияют на удовлетворенность сотрудников, в частности, обучение и развитие, обеспечение информированности, демократичный подход и справедливое распределение власти, предоставление полномочий, управление инициативой и др. Также были определены социально-демографические факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность сотрудников. Такие показатели, как пол и доход, показали высокий уровень статистической значимости.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, практика управления, удовлетворенность работой, потребности сотрудников, эффективность, благополучие.

Повышение удовлетворенности сотрудника является важнейшей проблемой с организаторской точки зрения, потому что неудовлетворенные сотрудники демонстрируют негативное отношение к работе и нежелание повышать свою эффективность, что отрицательно сказывается на конечных результатах деятельности организации.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами должны уделять больше внимания тому, какие методы работы с персоналом они намереваются использовать, чтобы избежать ошибок, которые могут привести к сбою [1].

Выявление благоприятных практик, способствующих повышению уровня удовлетворенности сотрудников, будет иметь практическую значимость в повышении эффективности деятельности сотрудников. Данное исследование направлено на выявление практик управления человеческими ресурсами, влияющих на удовлетворенность работой сотрудников.

Функции управления человеческими ресурсами включают в себя множество практик, таких, как обучение и развитие, вознаграждение, анализ работы, подбор кадров, взаимоотношения с сотрудниками, расширение прав и возможностей сотрудников и их социальная поддержка. Все эти практики должны быть построены для достижения высокого уровня удовлетворенности и производительности работников [2].

Удовлетворенность работой – одна из тем, которой уделено огромное внимание в литературе, имеет множество определений, рассматривается в рамках различных теорий и измерений. Многие исследователи утверждают, что деятельность работников под влиянием удовлетворенности работой приводит к более сильным уровням мотивации. Сотрудники, которые испытывают удовлетворение высокого уровня, демонстрируют привязанность к своей работе и склонны строить доброжелательные взаимоотношения со своими коллегами.

Благополучие сотрудника становится все более важным аспектом, поскольку организации понимают связь между удовлетворенным персоналом и их долгосрочным успехом. Через уро-

вень удовлетворенности работой сотрудников легко предсказать уровень благополучия организации [3].

Согласно теории Маслоу, сотрудники чувствуют удовлетворенность работой тогда, когда удовлетворяются их потребности. Маслоу установил, что существует пять основных классов человеческих потребностей, которые должны быть иерархически удовлетворены: 1) физиологические потребности; 2) охрана и безопасность; 3) принадлежность; 4) самооценка; 5) самоактивация [4].

Считается, что организация, которая удовлетворяет потребности сотрудников в карьерном росте, обеспечении занятости, зарплате, удовлетворяет первым трем основным потребностям иерархии потребностей Маслоу (т.е. физиологическим потребностям, безопасности и сохранности и принадлежности) [4].

Способность удовлетворять физиологические потребности обеспечивает финансовый комфорт среди работников на рабочем месте и, следовательно, чувство принадлежности, учитывая выполнение их предыдущих потребностей через вознаграждение.

Удовлетворенность работой стимулирует стремление сотрудников к достижению намеченных организационных результатов за счет повышения эффективности работы сотрудников [2]. Удовлетворенность работой сотрудника должна отражаться в различных аспектах работы. По сути, уровень удовлетворенности – это сумма оценок, состоящих из различных элементов работы.

Управление человеческими ресурсами является основой достижения целей организаций в различных областях. Практика управления человеческими ресурсами – это система, которая устанавливает отношение к работе, формирует поведение сотрудников, выстраивает отношения между работодателем и сотрудниками, которые мотивируют их прилагать больше усилий на основе творчества и инноваций, а также помогают организации достичь своих целей. Благодаря обучению и развитию сотрудники могут приобретать необходимые знания и повышать свои способности для поддержания и улучшения своей работы. Программа вознаграждения мотивирует сотрудников ценить поставленную задачу и хорошо выполнять задачу, используя необходимые навыки и умения [1]. Благодаря анализу работы организация знает, чего ожидать от сотрудников и как поощрять сотрудников, которые демонстрируют хорошие результаты, и, в свою очередь, сотрудники знают, что организация ожидает от них, а также вид компенсаций и вознаграждений, которые они получают [5]. Хорошая социальная поддержка помогает сотрудникам эффективно справляться с трудностями или стрессом. Это еще одна стратегия того, как организация удовлетворяет потребности сотрудников [6].

Практика управления человеческими ресурсами должна рассматриваться менеджерами как метод, который улучшает условия труда и повышает результативность организации. Практика управления персоналом играет ключевую роль в повышении эффективности работы сотрудников, что приводит организации к достижению их цели [7].

Следовательно, крайне важно, чтобы максимальное воздействие благоприятных практик управления человеческими ресурсами осуществлялось в организациях для достижения высокого уровня удовлетворенности работой сотрудников и своих намеченных целей. Очень важно выявить ключевые факторы удовлетворенности работой сотрудников.

Таким образом, целью данной работы является выявление практик управления человеческими ресурсами, влияющих на удовлетворенность работой сотрудников.

Исследовательская база эмпирического анализа – сотрудники образовательных учреждений города Алматы. Выборка из 183 сотрудников имела следующие характеристики: 27,9% мужчин, 72,1% женщин; 9,3% – в возрасте от 20 до 30 лет, 54,1% – от 31 до 45 лет, 35% – от 46 до 60 лет и 1,6% – старше 60 лет. Средний стаж работы составил 18 лет; 70,5% – специалисты (преподаватели), 21,1% – служащие, 7,7% – руководители; 16% – сотрудники с техническим и профессиональным образованием, 84% – сотрудники с высшим образованием, из них: 60,1% – магистры, 15,3% – бакалавры и 6,6% – кандидаты наук и PhD; основной уровень месячного дохода 101 000–150 000 тенге – 50,3%, 70 000–100 000 тенге – 6,6%, 150 000–200 000 тенге – 30,6%, 200 000–250 000 – 7,7%, более 250 000 тенге – 8,2%.

Метод онлайн-опроса с использованием пятибалльной шкалы Лайкерта с конечными точками «категорически не согласен» (1) и «полностью согласен» (5) был использован для этого

исследования. Респондентов попросили указать степень, в которой они полностью согласны или не согласны с каждым утверждением. Вопросы онлайн-опроса состояли из трех разделов, два основных раздела содержали десять вопросов об удовлетворенности работой и десять вопросов о практиках управления человеческими ресурсами, шесть вопросов опросника включали информацию о социально-демографических данных респондентов.

В качестве основных источников для разработки инструментов этого исследования был использован список кадровых практик Пфедфера [8], для измерения удовлетворенности работой использовались адаптированные меры из предыдущих исследований и тестовые вопросы измерения уровня удовлетворенности сотрудников Р. Кунина [9].

Ввод и анализ данных социально-демографического опроса, удовлетворенности работой и практик управления человеческими ресурсами проводились с использованием статистического программного обеспечения SPSS Statistics. Для измерения влияния практик управления человеческими ресурсами на удовлетворенность работой использовалась линейная регрессия. Для выявления влияния социально-демографических характеристик на удовлетворенность работой был проведен однофакторный дисперсионный анализ (One-way ANOVA) и анализ сравнения средних в двух группах данных t-тест.

Надежность использованного инструмента измерения подтверждает коэффициент альфа Кронбахаравный 0,897 – удовлетворенность работой и 0,894 – практики управления человеческими ресурсами. Валидность инструмента измерения обосновывается AVE, полученным в результате факторного анализа, равным 0,515 – удовлетворенность работой и 0,535 – практики управления человеческими ресурсами.

В рамках исследования был проведен анализ линейной регрессии. В результате было установлено, что на удовлетворенность работой значительно влияют такие практики, о чем свидетельствуют их показатели значимости, как обучение персонала – 0,000, представление информации – 0,004, показатели дистанции власти – 0,048, мотив надежности (обеспечение стабильности и сохранения рабочего места) – 0,001, возможность карьерного роста – 0,017, обеспечение возможности проявлять инициативу – 0,001 (таблица 1).

Таблица 1 – Практики управления человеческими ресурсами, влияющие на удовлетворенность работой

Модель	Стандартизованные коэффициенты	Значимость	R-квадрат
(Константа)		0,001	0,801
Мотив приобретения нового (знаний). Обучение персонала	0,228	0,000	
Представление информации	0,132	0,004	
Показатели дистанции власти	0,073	0,048	
Разнообразие выполняемых задач	0,081	0,119	
Командная работа	0,085	0,058	
Политика найма	0,083	0,098	
Мотив надежности (стабильности). Сохранение рабочего места	0,174	0,001	
Возможность карьерного роста.	0,135	0,017	
Мотив справедливости. Материальная и нематериальная компенсация	0,013	0,819	
Возможность проявлять инициативу	0,197	0,001	
Зависимая переменная: удовлетворенность работой			
Примечание – Составлено автором на основе результатов анализа SPSS Statistics.			

Проведена линейная регрессия с применением социально-демографических данных. Выявленные результаты анализа взаимосвязи социально-демографических характеристик и удовлетворенности работой представлены в таблице 2 (стр. 220).

Таблица 2 – Влияние социально-демографических характеристик на удовлетворенность работой

Модель	Стандартизованные коэффициенты	Значимость	R-квадрат
(Константа)		0,000	0,255
Пол	0,348	0,002	
Возраст	0,113	0,239	
Образование	-0,065	0,646	
Статус	0,053	0,642	
Стаж	-0,072	0,495	
Доход	0,297	0,000	
Зависимая переменная: удовлетворенность работой			
Примечание – Составлено автором на основе результатов анализа SPSS Statistics.			

По полученным результатам видно, что из рассматриваемых социально-демографических характеристик оказывают влияние на удовлетворенность работой только пол с показателем значимости – 0,002 и уровень дохода сотрудников с показателем значимости – 0,000. Другие переменные, в том числе возраст – 0,239, уровень образования – 0,646, статус – 0,642, стаж работы – 0,495, не показали существенного влияния на удовлетворенность работой.

Данное исследование было направлено на изучение практик управления человеческими ресурсами, влияющих на удовлетворенность сотрудников в образовательных учреждениях города Алматы.

Текущие результаты исследования были основаны на предыдущих исследованиях, признающих значительное влияние и важность практик управления человеческими ресурсами.

Практика управления человеческими ресурсами играет значимую роль для того, чтобы организации могли добиться конкурентного преимущества на глобальном динамичном рынке. Таким образом, потребности сотрудников должны быть удовлетворены для достижения хороших организационных результатов.

В настоящем исследовании были обнаружены практики управления человеческими ресурсами, которые более значительно влияют на удовлетворенность сотрудников, это обучение персонала, представление информации, показатели дистанции власти, мотив надежности (обеспечение стабильности и сохранения рабочего места), возможность карьерного роста, обеспечение возможности проявлять инициативу.

Таким образом, для того чтобы достичь эффективности работы сотрудников и повышения их удовлетворенности, специалисты по управлению персоналом должны акцентировать свою работу на таких практиках, как:

- ♦ обучение и развитие сотрудников;
- ♦ обеспечение информированности сотрудников;
- ♦ демократичный подход и справедливое распределение власти, предоставление полномочий;
- ♦ обеспечение гарантии занятости сотрудников;
- ♦ стимулирование самореализации и обеспечение карьерного роста сотрудников;
- ♦ управление инициативой сотрудников.

Данные для текущего исследования были собраны только среди сотрудников системы образования города Алматы, и это обстоятельство следует принять во внимание, так как оно может снижать обобщенность полученных результатов.

Текущая работа была сфокусирована на выявлении практик управления человеческими ресурсами, оказывающими влияние на удовлетворенность работой сотрудников. Однако, чтобы более детально понять механизмы повышения уровня удовлетворенности работой сотрудников, необходимо сосредоточиться и на других посреднических переменных. Изучение таких переменных обеспечит лучшее понимание этих механизмов. Одним из направлений для буду-

щих исследований, способных расширить рассмотрение темы удовлетворенности сотрудников, может быть изучение влияния таких факторов, как профессионализм сотрудника, его приверженность работе, соблюдение психологического контракта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Guest D.E. Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework // Human resource management journal. 2017. Vol. 27(1). P. 22–38.
- 2 Albrecht S.L., Bakker A.B., Gruman J.A., Macey W.H. & Saks A.M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2015. Vol. 2(1). P. 7–35.
- 3 Calaguas G. Satisfied and Happy: Establishing Link between Job Satisfaction and Subjective Well-Being // Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research. 2017. Vol. 5(1). P. 104–111.
- 4 Akilu N.S. & Junaidu A.S. Intersection of self-actualization, entrepreneurship and transformational leadership: A review of Maslow's perspective of eupsychian management // Sahel Analyst: Journal of Management Sciences. 2017. Vol. 15(1). P. 76–90.
- 5 Hailemariam D.A., Shan X., Chung S.H., Khasawneh M.T., Lukesh W., Park A., Rose A. Developing an appropriate staff mix for anticoagulation clinics: functional job analysis approach // Journal of Industrial Engineering International. 2019. Vol. 15(1). P. 103–118.
- 6 Golden T.D. & Gajendran R.S. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support // Journal of Business and Psychology. 2019. Vol. 34(1). P. 55–69.
- 7 Hassan S. Impact of HRM practices on employee's performance // International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences. 2016. Vol. 6(1). P. 15–22.
- 8 Gould-Williams J. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations // International Journal of Human Resource Management. 2003. Vol. 14. P. 28–54.
- 9 Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

**Г.О. МАЖИЕВА,<sup>1</sup>**

докторант.

«Нархоз» университеті<sup>1</sup>

### **АДАМИ РЕСУРСТАРДЫ БАСҚАРУ ПРАКТИКАЛАРЫНЫҢ ЖҰМЫСПЕН ҚАНАҒАТТАНУҒА ӘСЕРІ**

#### **Аңдатпа**

Өз жұмысын жақсартқысы келетін ұйымдар жұмысшылардың қанағаттанушылығына назар аударуы керек, өйткені олардың жұмысына қанағаттанған қызметкерлер – бұл ұйымдағы ең үлкен актив, ал қанағаттанбаған қызметкерлер – бұл оның ең үлкен проблемалары мен міндеттері. Ұйымдағы жұмыскерлердің қанағаттанушылығын өлшеу проблемасына көп көңіл бөлу керек, өйткені бұл жағдай ұйымның ағымдағы жағдайын нақты сипаттайды. Қызметкерлердің жұмысқа қаншалықты қанағаттанатынын түсіну олардың болашақ әрекеттерін болжауға және дұрыс басқарушылық шешімдер қабылдауға пайдалы ақпараттан тұрады. Адами ресурстарды басқару қызметкерлердің қанағаттануын арттыратын түрлі әдістерді ұсына отырып, көптеген қиындықтарды жеңе алады. Бұл әдістер ұйымның жұмысын жақсартуға көмектеседі. Адами ресурстарды басқарудың қолайлы тәжірибесінің ұйымдарда барынша әсер етуі өте маңызды. Мақалада қызметкерлердің қанағаттанушылығына әсер ететін адам ресурстарын басқару тәжірибесін зерттеуге бағытталған зерттеу нәтижелері келтірілген. Зерттеу Алматы қаласының оқу орындарының қызметкерлері арасында онлайн сауалнама жүргізді. Нәтижелер қызметкерлердің қанағаттанушылығына айтарлықтай әсер ететін тәжірибелерді анықтады, атап айтқанда: оқыту және дамыту, хабардарлықты арттыру, демократиялық тәсіл және билікті әділ бөлу, өкілеттікті қамтамасыз ету, бастаманы басқару және т.б. Қызметкерлердің қанағаттанушылығына әсер ететін әлеуметтік-демографиялық факторлар да анықталды. Гендер мен табыс сияқты көрсеткіштер статистикалық маңыздылықтың жоғары деңгейін көрсетті.

Тірек сөздер: адами ресурстар, персоналды басқару, басқару практикасы, жұмысқа қанағаттану, қызметкерлердің қажеттіліктері, тиімділік, әл-ауқат.

G.O. MAZHIYEVA,<sup>1</sup>

PhD student.

Narxoz University<sup>1</sup>

## THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATISFACTION

### Abstract

Organizations that want to improve their performance should focus on the satisfaction of their employees, because employees who are satisfied with their work are the largest asset in the organization, while unsatisfied employees are its biggest problems and obligations. Much attention should be paid to the problem of measuring employee satisfaction in an organization, since this circumstance clearly describes the current situation of the organization. Understanding how satisfied employees are with the job contains useful information to predict their future behavior and make the right managerial decisions. Human resource management can overcome many challenges by offering various methods that increase employee satisfaction. These methods will help the organization work better. It is imperative that organizations maximize the impact of supportive human resource management practices. The article presents the results of a study aimed at studying human resource management practices affecting employee satisfaction. The study was conducted by an online survey among employees of educational institutions of the city of Almaty. The results revealed practices that significantly affect employee satisfaction, in particular: training and development; awareness raising; democratic approach and fair distribution of power, the provision of authority; providing employment security; stimulation of self-realization and career advancement; initiative management. The socio-demographic factors affecting employee satisfaction were also identified. Indicators such as gender and income showed a high level of statistical significance.

Key words: human resources, personnel management, management practice, job satisfaction, employee needs, employee efficiency, employee well-being.