

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Повышение качества трудовой жизни работников организации (на
примере ПАО «Саратовский НПЗ»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Малышкиной Екатерины Михайловны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы обуславливается тем, что в современных условиях управления организацией возрастает роль человеческого фактора, что делает проблему качества трудовой жизни (КТЖ) особенно значимой. КТЖ охватывает широкий спектр аспектов, включая содержание труда, условия работы, эргономику рабочего места, справедливое вознаграждение и другие факторы, влияющие на удовлетворенность персонала. Повышение КТЖ является ключевым условием роста производительности и конкурентоспособности предприятия. В современном менеджменте особое внимание уделяется мотивации, стимулированию и раскрытию потенциала сотрудников, что способствует повышению эффективности деятельности организации. В связи с этим разработка и внедрение мер по улучшению КТЖ приобретают практическую значимость.

Целью работы является исследование процесса повышения качества трудовой жизни работников на примере ПАО «Саратовский НПЗ» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**: раскрыть понятие и задачи повышения КТЖ в организации; определить ключевые элементы, факторы и методы повышения КТЖ, проанализировать показатели и проблемы повышения КТЖ, дать общую характеристику деятельности ПАО «Саратовский НПЗ», изучить применяемые в организации элементы и методы повышения КТЖ, выявить проблемы в повышении КТЖ работников ПАО «Саратовский НПЗ», рассмотреть гуманизацию труда как направление повышения КТЖ, разработать мероприятия по улучшению социально-психологического климата и оценить их экономическую эффективность.

В работе использованы теоретические и эмпирические методы, включая анализ научной литературы, нормативно-правовых актов, данных корпоративной отчетности ПАО «Саратовский НПЗ», а также методы анкетирования и статистического анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав,

заклучения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы повышения качества трудовой жизни работников организации» раскрываются понятие, задачи, элементы, факторы, методы, показатели и проблемы повышения качества трудовой жизни работников организации.

В середине 1970-х гг. за рубежом сформировалась концепция качества трудовой жизни (КТЖ), направленная на создание условий для оптимального использования трудового потенциала сотрудников. КТЖ включает совокупность показателей, позволяющих количественно оценить удовлетворенность работников условиями и содержанием труда. КТЖ подразумевает обогащение содержания труда, совершенствование мотивации, раскрытие творческого и интеллектуального потенциала сотрудников. В научной литературе существуют различные трактовки КТЖ, в данной работе используется определение, данное С. Робинсоном – деятельность организации, направленную на удовлетворение потребностей ее работников путем создания механизмов, при помощи которых сотрудник получает полный доступ к процессу принятия решений, определяющих его жизнь на работе.

Повышение КТЖ – это динамический процесс, требующий решения организационно-трудовых, социально-психологических, мотивационных, управленческих задач. Для эффективного управления КТЖ необходимо анализировать текущее состояние трудовых отношений, разрабатывать инструменты оценки и мониторинга, внедрять программы улучшения условий труда и социальной поддержки.

Качество трудовой жизни (КТЖ) представляет собой комплекс условий, обеспечивающих удовлетворенность сотрудников своей профессиональной деятельностью. Оно включает три основных аспекта: материальный (достойная оплата труда, социальные гарантии), организационный (содержательные задачи, возможности карьерного роста) и психологический (благоприятный климат в коллективе, признание достижений).

Для повышения КТЖ применяются различные методы, которые можно

разделить на три группы. Организационные методы предполагают оптимизацию рабочих мест, внедрение гибкого графика работы и развитие корпоративной культуры. Экономические методы включают установление конкурентной заработной платы, разработку системы премирования и предоставление социального пакета. Социально-психологические методы направлены на организацию программ обучения и повышения квалификации, вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений и проведение командных мероприятий. Реализация этих методов дает взаимовыгодный результат: сотрудники получают большее удовлетворение от работы, а организация - повышение производительности труда и снижение текучести кадров. Максимальная эффективность достигается при комплексном подходе, который учитывает как особенности конкретного предприятия, так и потребности трудового коллектива. Ключевым фактором является создание такой рабочей среды, где каждый сотрудник осознает свою значимость и имеет реальные перспективы профессионального развития.

Качество трудовой жизни (КТЖ) представляет собой комплексный показатель, отражающий степень удовлетворенности сотрудников условиями и содержанием трудовой деятельности. Для его оценки используются различные группы показателей. Во-первых, общеэкономические показатели, включающие объем производства, производительность труда, численность персонала и финансовые результаты. Во-вторых, показатели занятости и использования рабочего времени – текучесть кадров, масштабы скрытой безработицы, подготовка персонала. В-третьих, показатели условий труда – численность работников в неблагоприятных условиях, уровень травматизма, расходы на охрану труда. В-четвертых, показатели оплаты труда – средняя заработная плата, дифференциация доходов. В-пятых, показатели социальной поддержки – расходы на льготы и компенсации.

Оценка КТЖ проводится преимущественно двумя методами: через социологические опросы работников и анализ статистических данных. На практике часто возникают существенные проблемы при повышении КТЖ. К

стратегическим проблемам относятся отсутствие четкой программы улучшений, недостаток финансирования и поддержки со стороны руководства. Организационные проблемы включают слабую систему обратной связи, неэффективную коммуникацию, несправедливые системы вознаграждения. Особую сложность представляют индивидуальные различия в потребностях сотрудников и их сопротивление изменениям. Кроме того, существует проблема разработки объективных показателей для измерения КТЖ.

На российских предприятиях часто отсутствуют механизмы поощрения инициативы работников, преобладает уравнилельный подход к оплате труда, система мотивации имеет преимущественно наказательный характер. Все это снижает эффективность программ по повышению КТЖ. Для успешного решения этих проблем необходим комплексный подход, включающий разработку четкой стратегии, создание благоприятной корпоративной культуры, совершенствование систем коммуникации и мотивации, а также регулярный мониторинг показателей КТЖ.

В главе 2 «Анализ повышения качества трудовой жизни работников ПАО «Саратовский НПЗ» автор дает общую характеристику деятельности ПАО «Саратовский НПЗ», рассматривает элементы, факторы и методы повышения КТЖ работников, анализирует показатели и проблемы повышения КТЖ работников организации ПАО «Саратовский НПЗ».

ПАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод» — одно из старейших предприятий нефтеперерабатывающей отрасли России, основанное в 1934 году. В настоящее время завод входит в структуру ПАО «НК «Роснефть» (83,78% акций) и специализируется на производстве нефтепродуктов, их хранении и транспортировке. Проектная мощность предприятия составляет 7 млн тонн нефти в год, что составляет 2,1% от общероссийского объема переработки. Основные направления деятельности завода включают глубокую переработку нефти, выпуск автобензинов (в том числе АИ-95, доля которого составляет 48,9% от общего производства), дизельного топлива и других нефтепродуктов. География поставок охватывает как внутренний рынок (44%

продукции направляется в регионы России), так и экспорт (56%, включая страны ЕС, Турцию, Китай и Беларусь). Предприятие активно модернизирует производство, внедряет энергоэффективные технологии и природоохранные мероприятия. В управлении используется линейно-функциональная структура, а также сертифицированные системы менеджмента.

Среди ключевых партнеров — инжиниринговые компании, учебные заведения (СГУ, СОХТТ) и дочерние структуры «Роснефти». Финансовые показатели завода демонстрируют устойчивость: рост оборотных активов, высокая рентабельность и ликвидность. Однако отмечается увеличение текучести кадров, что требует усиления социальной политики. Перспективы развития связаны с дальнейшей модернизацией, повышением глубины переработки нефти и расширением экспортных поставок.

Качество трудовой жизни (КТЖ) на ПАО «Саратовский НПЗ» рассматривается как ключевой фактор мотивации и эффективности персонала. Основной упор делается не только на материальное вознаграждение, но и на создание условий для самореализации, профессионального роста и безопасной рабочей среды. Оптимизация условий труда: предприятие обеспечивает комфортные рабочие места, включая эргономичную мебель, современное оборудование, нормированный график работы и соблюдение режимов отдыха. Важное внимание уделяется безопасности: проводятся регулярные инструктажи, медосмотры, контроль вредных факторов и выдача средств индивидуальной защиты. Охрана здоровья и социальные гарантии: внедрена программа добровольного медицинского страхования (ДМС), санаторно-курортное лечение, реабилитационные мероприятия. Мониторинг условий труда включает лабораторные замеры воздуха, воды и других параметров, что минимизирует риски для здоровья сотрудников. Обучение персонала проводится через производственно-технические курсы и целевые программы, стажировки и наставничество, участие в проектах. Это позволяет работникам осваивать новые навыки, избегать монотонности и готовиться к карьерному росту. Вовлеченность и обогащение труда: сотрудники участвуют в улучшении

процессов через конкурсы профессионального мастерства (например, «Лучший по профессии»), а также создаются рабочие группы по оптимизации производства.

Комплексный подход ПАО «Саратовский НПЗ» к повышению КТЖ, сочетающий безопасность, развитие и вовлеченность, способствует росту удовлетворенности персонала, снижению текучести кадров и укреплению репутации предприятия как социально ответственного работодателя.

В ПАО «Саратовский НПЗ» отсутствует единый стандарт оценки качества трудовой жизни (КТЖ), однако применяются различные методы анализа эффективности соответствующих мероприятий. Основные подходы к оценке КТЖ включают: системный подход – развитие компетенций, улучшение условий труда, социальная защита; процессный подход – аттестация рабочих мест, медосмотры, обучение, проверка знаний по охране труда; комплексный подход – учет физического и психологического здоровья, профессионального развития, социальной защищенности; партисипативный подход – вовлечение сотрудников через анкетирование, рабочие группы, сбор предложений.

Для оценки КТЖ на предприятии был проведен социологический опрос по методике А.П. Егоршина среди 32 работников разных подразделений. Результаты показали оценку разделов анкетирования: высокие оценки (70–89 баллов) – социальные гарантии и руководство организацией; средние оценки (50–69 баллов) – служебная карьера, оплата труда, рабочее место; низкие оценки (менее 50 баллов) – социальные блага и отношения в коллективе. Ключевые проблемы: отсутствие системы мониторинга КТЖ и единого стандарта; недостаточная вовлеченность сотрудников в управление КТЖ; низкий уровень социальных благ (компенсации, льготное жилье); высокая текучесть кадров, особенно среди молодых специалистов; отсутствие программ по снижению стресса (психологическая поддержка); недостаточная автоматизация учета и анализа КТЖ.

Описаны рекомендации по повышению КТЖ: разработка регламентированной системы оценки КТЖ; создание межфункциональных

рабочих групп по КТЖ; внедрение автоматизированного мониторинга и регулярного анализа; улучшение социальных программ (льготы, компенсации); включение КТЖ в стратегию компании. Повышение КТЖ на ПАО «Саратовский НПЗ» требует комплексного подхода, что позволит улучшить условия труда, снизить текучесть кадров и повысить эффективность предприятия.

В главе 3 «Направления повышения качества трудовой жизни работников организации ПАО «Саратовский НПЗ» автор обосновывает основные направления повышения качества трудовой жизни работников организации ПАО «Саратовский НПЗ» и проводит расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Качество трудовой жизни и гуманизация труда взаимосвязаны, так как направлены на создание комфортных условий работы, учитывающих не только экономические, но и социально-психологические аспекты.

Гуманизация труда предполагает устранение антигуманных факторов, таких как монотонность, стресс, отсутствие участия в управлении, и внедрение принципов безопасности, справедливости, развития личности и демократии. На ПАО «Саратовский НПЗ» анкетирование выявило низкую оценку сотрудниками участия в управлении, уровня стресса и мотивации, что указывает на необходимость гуманизации трудовых процессов.

Для улучшения ситуации предлагаются следующие мероприятия: круглые столы–усиление коммуникации между руководством и сотрудниками, обсуждение проблем и совместное принятие решений; кружки качества–вовлечение работников в оптимизацию процессов, что повышает мотивацию и снижает нагрузку; дни «открытых дверей»–неформальное общение с руководством для укрепления доверия и сбора обратной связи; проектные группы–развитие навыков сотрудников через решение реальных задач в междисциплинарных командах; корпоративные мероприятия–укрепление командного духа, снижение стресса и повышение лояльности.

Внедрение этих мер позволит трансформировать трудовые отношения,

повысив вовлеченность и удовлетворенность персонала. Гуманизация труда не только улучшает КТЖ, но и способствует росту производительности и стабильности кадрового состава, что особенно актуально для ПАО «Саратовский НПЗ» в условиях высокой текучести. Комплексный подход к гуманизации является ключевым фактором устойчивого развития предприятия.

Социально-психологический климат (СПК) является ключевым фактором качества трудовой жизни, влияющим на производительность, вовлеченность и текучесть кадров. Исследование на ПАО «Саратовский НПЗ» выявило проблемы в коллективе: низкие оценки участия сотрудников в управлении, высокий уровень стресса, слабая мотивация и конфликты в малых группах. Эти факторы ухудшают рабочую атмосферу и снижают эффективность труда.

Для улучшения СПК предложен комплекс мероприятий: тренинги по командообразованию–развитие доверия и сплоченности коллектива; программы по управлению стрессом – снижение психологической нагрузки, введение кабинета психологической помощи; обучение руководителей softskills – развитие навыков коммуникации и эмпатии у менеджеров; корпоративные мероприятия (праздники, спортивные состязания) – укрепление неформальных связей; внедрение корпоративного портала–платформа для обратной связи и открытого обсуждения проблем; регулярные опросы удовлетворенности – мониторинг настроений сотрудников. Экономический эффект: затраты на реализацию – 13,8 млн руб./год, но они окупятся за 9 месяцев за счет снижения текучести с 11,1% до 7% (экономия 18,9 млн руб.), уменьшения потерь от конфликтов и стресса (13,8 млн руб.) и повышения производительности и вовлеченности.

Улучшение СПК не только создает комфортную рабочую среду, но и приносит 136% ROI, сокращая издержки и укрепляя кадровый потенциал предприятия. Внедрение предложенных мер позволит предприятию ПАО «Саратовский НПЗ» повысить качество трудовой жизни, снизить текучесть и усилить командный дух.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно

сделать следующие выводы. Качество трудовой жизни (КТЖ) является важнейшим фактором устойчивого развития организации, объединяя технико-организационные и социально-экономические аспекты трудовой деятельности.

Анализ КТЖ на ПАО «Саратовский НПЗ» показал, что компания уделяет внимание регламентации трудовых процессов, заботе о здоровье сотрудников и созданию комфортных условий труда, что способствует снижению стресса и повышению вовлеченности персонала. Однако отсутствие четких показателей оценки КТЖ ограничивает возможности для системного мониторинга и совершенствования этой сферы.

Проведенное анкетирование выявило как сильные стороны (соответствие условий труда стандартам, возможности развития), так и зоны для улучшения (коммуникация, участие в принятии решений). Для дальнейшего повышения КТЖ предложены два ключевых направления: гуманизация труда и улучшение социально-психологического климата.

Гуманизация предполагает трансформацию трудовых отношений через вовлечение сотрудников в процессы управления (кружки качества, круглые столы), что усиливает их мотивацию и профессиональный рост. Улучшение социально-психологического климата, в свою очередь, направлено на снижение текучести кадров и конфликтов. Экономические расчеты подтвердили эффективность предлагаемых мер по улучшению СПК: инвестиции в 13,8 млн руб. принесут годовую экономию в 32,7 млн руб. за счет снижения текучести с 11,1% до 7% и минимизации потерь от конфликтов.

Следует отметить, что предложенные нами мероприятия считаются эффективными и также носят и социальный эффект, который может выражаться через снижение напряженности среди персонала, сокращение числа межличностных конфликтов, улучшение социально-психологического климата и уменьшение стресса. В итоге, развитие КТЖ на ПАО «Саратовский НПЗ» позволит гармонизировать интересы работников и компании, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность предприятия.