

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВОРСКОЙ РАБОТЫ
**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РОВИ Факторинг Плюс»)**

студентки 4 курса 421 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
экономического факультета

Шмагиной Виктории Алексеевны
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.Н. Леванова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

инициалы, фамилия

Саратов 2026

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы, и она состоит в том, что управление качеством трудовой жизни в современных организациях выходит за рамки соблюдения норм охраны труда и превращается в стратегический инструмент управления человеческим капиталом. Высокое качество трудовой жизни напрямую влияет на производительность, лояльность сотрудников, текучесть кадров и конкурентоспособность компании, что особенно важно в условиях меняющегося рынка труда и дефицита квалифицированных кадров. Таким образом, управление качеством трудовой жизни перерастает в управление репутацией и брендом работодателя, что напрямую влияет на рыночную капитализацию и долгосрочные перспективы организации в глобальной экономике знаний.

Разработанность темы. Исследованием данной темы занимались такие отечественные и зарубежные авторы, как Ф. Лютенс, В. Б. Рябов, В., И. Янковская, В. Н. Хлебуш, П. Э. Шлендер, В. М. Масалова, П. В. Журавлёв, С. А. Карташов, А. П. Егоршин, Платонов О. А., О. В. Зонова, П. Х. Мирвис, Э. Э. Лоулер, Р. Уолтон, И. В. Цыганкова, П. А. Лавелин, Е. А. Вибкер, Е. Д. Малинин, Л. Г. Миляева.

Цель выпускной квалификационной работы: исследование управления повышением качества трудовой жизни в ООО "РОВИ Факторинг Плюс".

В соответствии с целью поставлены *задачи*:

1. Изучить основные понятия и системы показателей, лежащие в основе изучения качества трудовой жизни;
2. Определить инструменты повышения качества трудовой жизни;
3. Рассмотреть методы и модели оценки качества трудовой жизни;
4. Представить общую характеристику ООО "РОВИ Факторинг Плюс";
5. Рассмотреть инструменты повышения качества трудовой жизни, применяемые в ООО "РОВИ Факторинг Плюс";
6. Провести оценку удовлетворения сотрудниками качеством трудовой жизни в ООО "РОВИ Факторинг Плюс";

7. Определить направления развития качества инструментов правовой и социальной защищенности в ООО "РОВИ Факторинг Плюс";

8. Представить направление совершенствования социальной инфраструктуры в ООО "РОВИ Факторинг Плюс".

Теоретико-методологическая основа. Работа базируется на трудах отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, управления персоналом, социального менеджмента. Используются методы: анализ и синтез, классификация, обобщение, анкетирование, статистическая обработка данных, расчет интегральных и относительных показателей, дисконтирование денежных потоков.

Информационная база включает: данные бухгалтерской отчетности ООО «РОВИ Факторинг Плюс» за 2023–2024 гг., внутренние регламенты компании, публичные данные с сайта компании (rowi.com) и портала hh.ru, а также результаты авторского анкетирования сотрудников.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из трёх глав, включая:

1. Теоретические аспекты управления повышением качества трудовой жизни в организации
2. Анализ управления повышением качества трудовой жизни в ООО «РОВИ Факторинг Плюс»
3. Направления совершенствования управления повышением качества трудовой жизни в ООО «РОВИ Факторинг Плюс»

В первой главе «Теоретические аспекты управления повышением качества трудовой жизни в организации» рассмотрена эволюция понятия КТЖ, начиная с введения термина С. Робинсоном в 1972 году. Одновременно с этим изучены определения Ф. Лютенса, В.Б. Рябова, трактовки из экономического словаря и Большой российской энциклопедии, и обобщены подходы восьми отечественных авторов (В.И. Янковская, В.Н. Хлебуш, П.Э. Шлендер, В.М. Масалова, П.В. Журавлев, С.А. Карташов, А.П. Егоршин, О.А. Платонов, О.В. Зонова). Таким образом, КТЖ – это комплексная

характеристика условий труда, отражающая степень удовлетворенности работника, возможности реализации потенциала и баланс интересов с организацией.

Анализ КТЖ осуществляется не с одной, а с множества точек зрения, которые систематизируются в такие подходы как, структурный, субъектно-объектный, функциональный, потребностный, деятельностный, интегральный, системный, уровневый, ценностно-ориентированный. Каждый подход имеет сильные и слабые стороны, поэтому на практике необходим комбинированный подход. Авторы рассматривают КТЖ с помощью различных показателей, которые различаются по признакам: по типу данных (количественные, качественные), по сфере влияния (трудовые, экономические, социальные, психологические, физиологические), по объекту измерения (результативные, процессные), по объективности (объективные, субъективные), по масштабу измерения (индивидуальные, групповые, организационные), по временной перспективе (краткосрочные, долгосрочные), по источнику данных (первичные, вторичные).

Перечни показателей у авторов различаются как по количеству, так и по содержанию, хотя и часто пересекаются в отдельных пунктах. В числе зарубежных авторов: Европейского агентства по улучшению труда и жизни (4 аспекта), Р. Уолтона (8 переменных), П. Мирвиса и Э. Лоулера (6 элементов). А также отечественных: А.П. Егоршина (7 показателей), И.В. Цыганковой (7 групп), П.А. Лавелина и Е.А. Вибкера (8 показателей), Е.Д. Малинина (5 показателей), Л.Г. Миляевой (7 показателей). Наиболее полной можно считать систему А.П. Егоршина, которая включает такие показатели как, трудовой коллектив, справедливое вознаграждение, условия труда, руководство, профессиональный рост, правовую защищенность, социальную инфраструктуру.

Управление КТЖ включает три уровня целей: первый (главная цель – повышение эффективности через удовлетворенность), второй (социальное развитие, раскрытие потенциала, создание благоприятной среды), третий

(конкретные задачи), а также 8 соответствующих задач. Решетов В. систематизирует инструменты повышения КТЖ по трем направлениям: гуманизация труда, повышение гибкости, демократизация. Также рассмотрены три группы методов: создание условий на рабочем месте, обогащение содержательного труда, и инструменты, выделенные Решетовым.

На основе системы А.П. Егоршина была разработана анкета (Приложение А, таблица 8) из 70 пунктов (7 показателей × 10 пунктов) с 10-балльной шкалой. Оценка КТЖ может быть проведена с помощью арифметической оценки, а также для расчетов идеально подходит интегральный показатель КТЖ как взвешенное среднее: $ИП = \Sigma(W_i \times O_i) / \Sigma W_i$, где O_i – средняя оценка по i-му разделу, W_i – экспертный вес. Это позволяет учитывать разную значимость показателей для сотрудников.

Во второй главе «Анализ управления повышением качества трудовой жизни в ООО «РОВИ Факторинг Плюс»» дана общая характеристика компании и проведена оценка КТЖ. Организация ООО «РОВИ Факторинг Плюс» основана в 2018 году, работает под брендом «ROWI», с 2024 года входит в экосистему Т-Банка. Основные продукты: факторинг (различные виды), финансирование селлеров, кредит на исполнение контракта, банковские гарантии. Компания входит в отраслевые рейтинги (Топ-10 на рынке банковских гарантий, Топ-4 по новым клиентам), признана одним из лучших работодателей по версии hh.ru, а также имеет ориентацию на МСБ. Миссия ROWI – открывать новые возможности для малого и среднего бизнеса быстро и с наилучшим сервисом. Ключевые ценности: продукты, технологии, люди. Организационная структура компании – линейно-функциональная. В SWOT-анализе также выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Финансовый анализ показал противоречивую динамику. Компания демонстрирует рост выручки, однако темпы роста прибыли существенно отстают. Показатели ликвидности находятся в приемлемых границах, что свидетельствует о способности погашать краткосрочные обязательства. В то

же время коэффициенты финансовой независимости и устойчивости значительно ниже нормативных значений, что указывает на высокую зависимость от заёмных средств и финансовую рискованность. Показатели рентабельности остаются на уровне, позволяющем говорить о сравнительной успешности деятельности. Положительная динамика наблюдается в коэффициентах деловой активности. Таким образом, компания растёт, но имеет структурные финансовые проблемы, характерные для быстрорастущих организаций.

Анализ персонала показал, что численность компании за последний год сократилась. В гендерном составе преобладают женщины (три четверти персонала). Возрастная структура: ядро коллектива составляют сотрудники 30–39 лет. Значительная часть персонала имеет небольшой стаж в компании, что характерно для организаций с высокой мобильностью кадров. Преобладают сотрудники с высшим образованием, большинство занято на позициях специалистов. Текучесть кадров остаётся повышенной относительно среднеотраслевых значений, что требует внимания со стороны руководства.

Анализ инструментов повышения КТЖ в ROWI показал, что компания применяет широкий спектр мер во всех её сферах. От расширенного ДМС, зон отдыха, кухни со свежими завтраками, спортивный зал в офисе, программы развития профессиональных и личностных навыков до реферальной программы, регулярных встреч с руководителями и HR, справедливой оплаты с учётом мониторинга рынка, контроля условий микроклимата и многих других инструментов. Таким образом, компания использует комплексный подход к повышению КТЖ, охватывающий большинство значимых аспектов.

Оценка КТЖ проведена методом анкетирования по разработанной модели (7 показателей А.П. Егоршина, 10-балльная шкала). В анкетировании приняли участие 9 респондентов. Результаты показали, что средний уровень КТЖ по организации соответствует оценке «отлично». Большинство сотрудников оценивают организацию высоко. По отдельным показателям получены следующие обобщённые результаты. Наиболее высоко сотрудники

оценили «Справедливое вознаграждение за труд» и «Руководство организацией», а самые низкие оценки (хотя и остающиеся в пределах «хорошо» и выше) получили два показателя: «Правовая и социальная защищённость» и «Социальная инфраструктура организации». В разрезе отдельных пунктов анкеты выявлены конкретные «узкие места». В показателе «Правовая и социальная защищённость» наиболее низкий балл получил пункт «Дополнительное пенсионное обеспечение» – данная программа в компании фактически отсутствует, а в показателе «Социальная инфраструктура» низкие оценки получили такие аспекты, как компенсация питания, оплата детских учреждений, подарки к праздникам, обеспечение фирменной одеждой и обувью.

Расчёт интегрального показателя с учётом экспертных весов (наиболее значимыми для сотрудников признаны справедливое вознаграждение и трудовой коллектив, наименее значимой – социальная инфраструктура) подтвердил общий высокий уровень КТЖ. Однако интегральные оценки отдельных сотрудников различаются, что указывает на неоднородность восприятия условий труда разными категориями персонала.

В третьей главе «Направления совершенствования качества трудовой жизни в ООО «РОВИ Факторинг Плюс»» на основе выявленных недостатков разработаны и обоснованы два мероприятия.

Ключевыми проблемными зонами, как показало анкетирование, стали отсутствие дополнительного пенсионного обеспечения, что относится к сфере правовой и социальной защищённости, а также недостаточное развитие социальной инфраструктуры, особенно в части поддержки сотрудников, имеющих детей дошкольного возраста. Именно эти два аспекта получили самые низкие оценки от персонала и требуют первоочередного внимания со стороны руководства компании.

В сфере правовой и социальной защищённости наиболее остро стоит вопрос об отсутствии корпоративной пенсионной программы. Проведённый опрос показал, что подавляющее большинство сотрудников хотели бы иметь

такую программу, и её отсутствие воспринимается как серьёзный недостаток. В связи с этим предлагается внедрить программу дополнительного пенсионного обеспечения. Параметры программы предполагают, что работодатель перечисляет взносы в размере нескольких процентов от годового фонда оплаты труда, а право на участие в программе получают сотрудники, проработавшие в компании не менее двух лет. Такое условие позволяет ориентировать программу на лояльных сотрудников, успешно прошедших этап адаптации, и снижает риски нецелевых расходов на тех, кто покидает компанию в первый год работы.

Ожидаемый социальный эффект от внедрения дополнительного пенсионного обеспечения выражается в первую очередь в снижении текучести кадров. Как показывают расчёты, текучесть может снизиться на несколько процентных пунктов в течение нескольких лет после запуска программы. Экономический эффект складывается из трёх составляющих. Во-первых, это экономия на страховых взносах, поскольку взносы на дополнительное пенсионное обеспечение уменьшают облагаемую базу. Во-вторых, это экономия на затратах на найм и адаптацию новых сотрудников, так как замещение выбывшего сотрудника стоит значительного процента от его годового дохода. В-третьих, это дополнительный доход от роста вовлечённости и производительности труда, поскольку исследования показывают, что рост вовлечённости сотрудников даёт прирост выручки компании. Выполненная оценка эффективности с использованием дисконтирования денежных потоков подтверждает, что проект имеет положительный чистый приведённый доход и окупается в краткосрочной перспективе. Таким образом, внедрение дополнительного пенсионного обеспечения является экономически целесообразным и позволяет укрепить долгосрочную лояльность персонала.

В сфере социальной инфраструктуры наиболее низкие оценки получили такие аспекты, как компенсация питания, оплата детских учреждений и подарки к праздникам. Особого внимания заслуживает вопрос поддержки

сотрудников, имеющих детей дошкольного возраста, поскольку в компании преобладают женщины, а доля таких сотрудников составляет существенную часть штата. Для этой категории персонала наличие или отсутствие компенсации детского сада может стать критическим фактором при принятии решения о смене работы.

В связи с этим предлагается ввести компенсацию части родительской платы за детские сады. Предполагается, что компания будет компенсировать половину стоимости детского сада для сотрудников, имеющих детей дошкольного возраста. Годовые затраты на такую программу являются относительно небольшой суммой для организации масштаба ROWI. Ожидаемый социальный эффект включает снижение текучести среди целевой группы сотрудников, повышение их лояльности и укрепление бренда работодателя в целом. Экономический эффект формируется за счёт экономии на налоге на прибыль, поскольку затраты на компенсацию включаются в расходы на оплату труда, а также за счёт экономии на найме новых сотрудников взамен уволившихся. Расчёты показывают, что программа компенсации детских садов имеет положительный чистый приведённый доход и окупается в течение года. Это означает, что даже при минимальных затратах компания получает измеримый экономический эффект уже в краткосрочной перспективе. Важно отметить, что два предложенных мероприятия – дополнительное пенсионное обеспечение и компенсация детских садов – не конкурируют, а напротив, дополняют друг друга.

В заключении выполненного исследования сформулированы следующие основные выводы и рекомендации.

Качество трудовой жизни является многомерным понятием, не имеющим единой трактовки. В работе предложено собственное определение КТЖ. Систематизированы девять подходов, семь групп показателей, три направления инструментов повышения КТЖ. Разработана анкета для оценки КТЖ на основе семи показателей А.П. Егоршина, а также предложен интегральный показатель для более полной оценки.

Компания ROWI является успешным игроком на рынке факторинга, демонстрирует финансовый рост, однако имеет высокую зависимость от заёмных средств. Персонал характеризуется преобладанием женщин и сотрудников с высшим образованием, текучесть кадров остаётся повышенной. Компания применяет широкий спектр инструментов повышения КТЖ.

Средний уровень КТЖ по организации соответствует оценке «отлично». Наиболее высоко сотрудники оценили справедливое вознаграждение и руководство. Наиболее низкие оценки получили показатели «Правовая и социальная защищённость» (особенно отсутствие дополнительного пенсионного обеспечения) и «Социальная инфраструктура организации» (компенсация питания, оплата детских учреждений).

Разработаны два экономически обоснованных направления совершенствования: внедрение дополнительного пенсионного обеспечения и компенсация родительской платы за детские сады. Оба мероприятия имеют положительный экономический эффект, окупаются в приемлемые сроки и способствуют снижению текучести кадров. Руководству компании рекомендуется внедрить обе программы в комплексе, продолжить регулярный мониторинг КТЖ и рассмотреть в перспективе расширение социальной инфраструктуры.