Концеропятова А.С.
valeriakireikina@yandex.ru.

Разработка управленческого решения в форме плана действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве в управленческих задачах

Актуальность темы исследования детерминирована следующими положениями.

В подразделениях МЧС России результативное выполнение служебных задач зависит не только от профессиональной подготовки сотрудников, но и от морально-психологического состояния личного состава, удовлетворенности службой и качества внутренней коммуникации [1; 2, с. 73].

Также результаты оценки удовлетворенности сотрудников в большинстве случаев (если оценка вообще проводится), используются как «диагностический» материал, т.е. не всегда формализованы в конкретные управленческие меры для повышения удовлетворенности трудовой деятельностью.

Для такого ведомства, как МЧС России особо важны результаты оценки удовлетворенности сотрудников, т.к. проблема удержания кадров, обеспечения стабильности и устойчивой мотивации остается значимой.

Также данную тему изучали следующие авторы и выявили следующие:

1) статья Мухаметлатыпова Ф. У. и Гиндуллиной Г. И. «Удовлетворенность трудом и её влияние на текучесть кадров» в журнале «Гуманитарные научные исследования» (2014). Авторы делают вывод, что неудовлетворённость трудом может привести к ухудшению трудовой и производственной дисциплины, прогулам и невыходам на работу, а также к текучести кадров [3].

2) статья «Удовлетворенность трудом как показатель качества человеческого капитала организации в условиях цифровизации» на сайте elar.urfu.ru (2020). В ней говорится, что снижение удовлетворённости трудом отрицательно влияет на эффективность труда персонала, на количественные и качественные результаты работы, срочность и точность выполнения заданий [4].

Цель исследования: разработка управленческого решения в форме плана действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве в управленческих задачах.

Задачи:

1. Разработать план действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве трудовой деятельностью в управленческих задачах.

2. Предложить механизм оформления и утверждения плана как обязательного управленческого документа.

Проблематизация темы исследования заключается в том, что, проводя ряд работ по оценке состояния личного состава, в частности оценке уровня удовлетворенности сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве трудовой деятельностью можно заметить, что между диагностикой и управленческими решениями нет четкой связи. Эти данные должны использоваться не только для отчета, но и для конкретных действий руководителя.

Объект исследования: удовлетворенность сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве трудовой деятельностью.

Предмет исследования: план действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве трудовой деятельностью в управленческих задачах.

Авторский анализ. Проведя ранее ряд исследований в Управлении по СЗАО ГУ МЧС России по г. Москве, связанных с удовлетворенностью сотрудников трудовой деятельностью, были выявлены 5 основных проблем, такие как:

1) отсутствие результативной системы распределения обязанностей и контроля за нагрузкой персонала;
2) недостаточность финансовых ресурсов, выделяемых на фонд оплаты труда;
3) отсутствие продуманной системы планирования и реализации служебно-профессионального развития сотрудников;
4) отсутствие результативных мер психологической поддержки и профилактики профессионального выгорания;
5) отсутствие системы профессионального развития и механизмов стимулирования персонала.

Далее для нивелирования данных проблем, на основе анализа управленческих решений по выявленным проблемным аспектам были разработаны предложения (меры).

После разработки мер по решению проблем автор провел их экспертную оценку (результат представлен в таблице 1) для того, чтобы получить объективное мнение от экспертов и проверить релевантность предложенных мер. Экспертная оценка проводилась в ходе прохождения преддипломной практики в Управлении по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве. В данном исследовании минимально необходимое количество экспертов – 4 (для расчета минимального количества экспертов была использована упрощенная формула ученого В. Л. Рупосова (статья «Методы определения количества экспертов», где $m = \sqrt{11} \approx 3{,}31 = 4$ [5]. Автор использовал 5 экспертов, а именно 3 сотрудника Управления по СЗАО ГУ МЧС России по г. Москве (с опытом работы более 20 лет), 1 военнослужащий и 1 выпускник АГЗ МЧС России, которых является на сегодняшний день госслужащим.

Верификации авторских предложений по совершенствованию мер для повышения уровня удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью

Таблица 1

№ п/п	Проблема	Предложение (мера) по решению выявленных в исследовании проблем	Экспертные оценки					Итого	Комментарии эксперта
			Релевантно	Скорее релевантно	Нейтрально	Скорее не релевантно	Нерелевантно		
			+2	+1	0	-1	-2		
1	отсутствие результативной системы распределения обязанностей и контроля за нагрузкой персонала	1.1 Внедрение системы планирования задач и нормирования нагрузки, а также корректировка сроков выполнения задач		1	2	1	1	-2	
		1.2 Внедрение специализированной автоматизированной системы учёта задач, учитывающей текущую и перспективную нагрузку на сотрудников	3	2				+8	
2	недостаточность финансовых ресурсов, выделяемых на фонд оплаты труда (*на данную проблемы автор никак повлиять не может*)	2.1 Внедрить систему KPI в отделе и предоставлять стимулирующие выплаты успешно работающим сотрудникам		2	1	1	1	-1	
		2.2 Монетизация льгот (предоставить возможность выбора между социальными льготами и денежной компенсацией, например, сохранить льготы на бесплатный проезд, детские лагеря или отказ от части льгот взамен на надбавку к денежному довольствию (5 % от оклада)	5					+10	
3	отсутствие продуманной	3.1 Регулярное обучение и аттестация персонала			1	2	2	-6	

	системы планирования и реализации служебно-профессионального развития сотрудников	3.2 Разработка комплексной программы служебно-профессионального развития (СПР)	2	3				+7	
4	отсутствие результативных мер психологической поддержки и профилактики профессионального выгорания	4.1 Организация мероприятий, направленных на сплочение коллектива (например, тимбилдинг как мини тренировки 30 – 60 минут на отработку взаимодействия)		1	1	2	1	+2	
		4.2 Внедрение системы регулярного мониторинга психологического состояния персонала	1	2		1	1	+1	
		4.3 Внедрение программ развития стрессоустойчивости и профилактики выгорания	3	2				+8	
5	отсутствие системы профессионального развития и механизмов стимулирования персонала	5.1 Информирование сотрудников о вкладе их работы в достижение целей организации		2	2		1	0	
		5.2 Создание цифровой платформы управления развитием и мотивацией персонала	2	1	2			+5	

Исходя из значений итогового балла экспертных оценок, было выявлено, что из 11 авторских мероприятий наиболее релевантными, по мнению экспертов, оказались 5 мероприятий, а именно:

1. Внедрение специализированной автоматизированной системы учёта задач, учитывающей текущую и перспективную нагрузку на сотрудников.

2. Монетизация льгот (предоставить возможность выбора между социальными льготами и денежной компенсацией, например, сохранить льготы на детские лагеря или отказ от части льгот взамен на надбавку к денежному довольствию (5 % от оклада).

3. Разработка комплексной программы служебно-профессионального развития (СПР).

4. Внедрение программ развития стрессоустойчивости и профилактики выгорания.

5. Создание цифровой платформы управления развитием и мотивацией персонала.

Далее необходимо разработать управленческое решение в форме плана действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников в управленческих задачах.

В условиях служебной деятельности подразделений МЧС России оценка удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников является важный диагностическим инструментом, но при этом ее практическая значимость возрастает при переходе к разработке управленческого решения в форме плана действий руководителя, позволяющий использовать полученные результаты для повышения управляемости кадровых процессов, снижения текучести кадров и риска морально-психологического климата.

Далее перейдем непосредственно к разработке данного плана.

1. Общая характеристика ситуации

По итогам оценки удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников выявлены ряд проблемных аспектов в области рабочей нагрузки, возможности профессионального роста, эмоциональной устойчивости личного состава. В условиях специфики функционирования министерства МЧС России данные аспекты требуют системного реагирования со стороны руководства.

2. Цель УР

Обеспечить системное использование результатов оценки удовлетворенности трудовой деятельностью как инструмента для:

- планирования оперативной и плановой деятельности,
- организации режима службы и распределения нагрузки,
- контроля эффективности управленческих решений и качества условий труда,
- формирования наставничества и мотивации личного состава.

3. Задачи УР

✓ Интегрировать данные оценки удовлетворенности в планирование службы (графики дежурств, замещений, подготовки к учениям).

✓ Организовать работу по снижению перегрузки и неравномерности нагрузки, особенно в периоды пиковых задач.

✓ Развивать систему наставничества сотрудников МЧС.

✓ Обеспечить контроль за результативностью внедряемых мер по стимулированию, социальным гарантиям и развитию персонала.

4. Перечень реализуемых мер

– Внедрение специализированной автоматизированной системы учёта задач, учитывающей текущую и перспективную нагрузку на сотрудников.

– Монетизация льгот (возможность выбора между социальными льготами и денежной компенсацией; например, сохранить льготы на детские лагеря или отказаться от части льгот взамен надбавки 5% к денежному довольствию).

– Разработка комплексной программы служебно-профессионального развития (СПР).

– Внедрение программ развития стрессоустойчивости и профилактики выгорания.

– Создание цифровой платформы управления развитием и мотивацией персонала.

5. План действий

Представим в виде таблице в разрезе основных управленческих задачах, а именно: планирование, организация, контроль и руководство, которое состоит из функций наставничество и мотивации. Результат представлен в таблице 2.

Таблица 2

План действий в виде управленческого решения

Мера	Планирование	Организация	Контроль	Руководство (наставничество и мотивация)
1. Внедрение АС учёта задач	Включить создание и внедрение АС в план развития и цифровизации. Установить сроки: пилот – 1–3 мес., полное внедрение – 6–12 мес.	Разработать регламент постановки и учёта задач, обучить сотрудников, интегрировать с графиками дежурств.	Контролировать нагрузку по сотрудникам и сменам, анализировать перегрузки и переработки.	Использовать данные для бесед, перераспределения нагрузки, формирования навыков самопланирования
2. Монетизация льгот	Включить программу монетизации в план и установить сроки внедрения.	Организовать выбор форм (льготы или надбавка 5% к довольствию) через формы и приёмы; утвердить порядок оформления.	Контролировать участие сотрудников и оценивать изменения уровня удовлетворённости.	Разъяснять варианты и помогать выбрать оптимальный, учитывать выбор при мотивации и служебных характеристиках.
3. Программа СПР	Включить в план развития личного состава программы повышения квалификации, стажировок и наставничества, формировать ИПР.	Определить порядок обучения.	Контролировать выполнение ИПР и участие в курсах.	Корректировать планы развития, повышать мотивацию через участие в приоритетных программах.
4. Стрессоустойчивость и выгорание	Включить тренинги и реабилитационные мероприятия в план охраны труда и психологической поддержки.	Организовать регулярные тренинги	Контролировать участие и проводить замеры до и после проведения тренингов	Рекомендовать участие в тренингах сотрудникам с высокой нагрузкой, оказывать моральную поддержку
5. Цифровая платформа развития и мотивации	Включить разработку и внедрение платформы в план цифровизации	Организовать инфраструктуру, обучение по работе с платформой.	Контролировать выполнение целей, использовать отчёты для корректировки планов.	Использовать платформу для признания достижений, наград и мотивационных бонусов.

Данный план действий целесообразно утвердить приказом, поскольку такая форма позволяет закрепить ответственных исполнителей и порядок контроля за реализацией последовательных мероприятий, также обеспечивает практическую реализуемость управленческого решения, его обязательность для исполнения. Типовой план приказа разработан лично автором и представлен на рисунке 1. А план действий будет в Приложении 1 к данному приказу.



МИНИСТЕРСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПО ДЕЛАМ ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И
ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ
(МЧС РОССИИ)

ПРИКАЗ

23 апреля 2026 Москва № 2301

Об утверждении плана действий по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников Управления по СЗАО Главного Управления МЧС России по г. Москве в управленческих задачах

В целях повышения результативности управления персоналом, оптимизации рабочей нагрузки, укрепления мотивации и профилактики профессионального выгорания среди сотрудников Управления Северо-Западного административного округа Главного управления МЧС России по г. Москве (далее – Управление), а также для системного внедрения результатов оценки удовлетворенности трудовой деятельностью в управленческие процессы

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить план действий руководителя по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников в управленческих задачах (Приложение 1 к настоящему приказу).

2. Начальнику отдела кадров обеспечить:

– организацию регулярной оценки удовлетворенности трудовой деятельностью не реже одного раза в 6 месяцев;

– сбор, обработку и анализ полученных данных;

– подготовку аналитического отчёта с выявленными проблемными

Рисунок 1 – Типовой план приказа «Об утверждении плана действий по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников Управления по СЗАО Главного Управления МЧС России по г. Москве в управленческих задачах»

Далее раскроем содержание рисунка и приказа в полном объеме.

В целях повышения результативности управления персоналом, оптимизации рабочей нагрузки, укрепления мотивации и профилактики профессионального выгорания среди сотрудников Управления Северо-Западного административного округа Главного управления МЧС России по г. Москве (далее – Управление), а также для системного внедрения результатов оценки удовлетворенности трудовой деятельностью в управленческие процессы

п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить план действий руководителя по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельностью сотрудников в управленческих задачах (Приложение 1 к настоящему приказу).

2. Начальнику отдела кадров обеспечить:

– организацию регулярной оценки удовлетворенности трудовой деятельностью не реже одного раза в 6 месяцев;

– сбор, обработку и анализ полученных данных;

– подготовку аналитического отчёта с выявленными проблемными аспектами и предложениями по их устранению в течение 10 рабочих дней после завершения оценки;

– информирование руководителей структурных подразделений о результатах оценки.

3. Руководителям структурных подразделений:

– обеспечить участие подчинённых сотрудников в процедурах оценки удовлетворенности трудовой деятельностью;

– на основании результатов оценки и аналитического отчёта разработать и представить в отдел кадров предложения по оптимизации нагрузки, развитию наставничества и мотивации персонала в течение 5 рабочих дней после получения отчёта;

– внедрить в практику управления подчинёнными, предложенные в плане действий меры, направленные на повышение удовлетворенности трудом.

4. Начальнику отдела информационных технологий и цифрового развития:

– организовать разработку и внедрение специализированной автоматизированной системы учёта задач и цифровой платформы управления развитием и мотивацией персонала в установленные планом сроки;

– обеспечить обучение сотрудников работе с новыми системами.

5. Начальнику отдела психологического обеспечения:

– организовать проведение тренингов по развитию стрессоустойчивости и профилактике профессионального выгорания согласно утверждённому плану;

– осуществлять мониторинг психологического состояния личного состава и предоставлять отчёты в отдел кадров ежеквартально.

6. Начальнику финансово-экономического управления:

– предусмотреть в бюджете средства на реализацию мероприятий, предусмотренных планом действий, включая финансирование программ профессионального развития и монетизации льгот.

7. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя начальника Управления.

Таким образом, в результате данной статьи разработано управленческое решение в форме плана действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве в управленческих задачах, таким образом цель достигнута.

Задачи, а именно: разработка плана действий руководителю по использованию оценки удовлетворенности сотрудников Управления по СЗАО ГУ МЧС России г. Москве трудовой деятельностью в управленческих задачах – выполнена в полном объеме и вторая задача: предложение механизма оформления и утверждения плана как обязательного управленческого документа – достигнута в полном объеме.

Список литературы:

1. «Морально-психологическая подготовка - основная функциональная часть системы морально-психологического обеспечения деятельности МЧС России» [Электр. ресурс]. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/moralno-psihologicheskaya-podgotovka-osnovnaya-funktsionalnaya-chast-sistemy-moralno-psihologicheskogo-obespecheniya-deyatelnosti (дата обращения: 08.05.2026).

2. Гаджиалиев, С. Г. Анализ антикоррупционного поведения и отношения к нему в ГУ МЧС России по Московской области / С. Г. Гаджиалиев, А. Ю. Лябах, А. Ф. Эркин // Особенности организации аналитической работы в органах государственной власти и местного самоуправления (по тематике гражданской обороны, профилактики ЧС и ликвидации их последствий) : Сборник трудов XXVIII Международной научно-практической конференции, Химки, 22 марта 2018 года. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России, 2018. – С. 71-80. – EDN XOUYFV.

3. Удовлетворенность трудом и ее влияние на текучесть кадров [Электр. ресурс]. URL: https://human.snauka.ru/2014/05/6626 (дата обращения: 14.05.2026).

4. Удовлетворенность трудом как показатель качества человеческого капитала организации в условиях цифровизации [Электр. ресурс]. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82470/1/978-80-88327-04-2_014.pdf (дата обращения: 14.05.2026).

5. Рупосов Виталий Леонидович Методы определения количества экспертов // Вестник ИрГТУ. 2015. №3 (98). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-opredeleniya-kolichestva-ekspertov (дата обращения: 26.04.2026).