

**РАЗДЕЛ III. ЭФФЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ И САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
СУБЪЕКТА ТРУДА И ЖИЗНЕННОЙ СТРАТЕГИИ****SECTION III. EFFECTIVE DEVELOPMENT AND SELF-REALIZATION
OF THE SUBJECT OF LABOR AND LIFE STRATEGY**

УДК 331.108:625.1(571.51)

DOI: 10.25629/НС.2023.01.23

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ КРАСНОЯРСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ**Долидович О.М.¹, Литвина Т.В.², Просекова Е.В.¹, Секисова Т.В.¹**¹Сибирский федеральный университет²Красноярская железная дорога

Аннотация. В статье представлены результаты эмпирического исследования вовлеченности сотрудников Красноярской железной дороги, проводившегося в декабре 2021 – январе 2022 г. Показано, что исследование вовлеченности персонала является частью общей ежегодной работы компании ОАО «РЖД», проводимой в целях адресного определения зон развития по отдельным параметрам социально-кадровой политики в функциональных филиалах и их региональных подразделениях, а также совершенствования системы управления знаниями сотрудников и развития корпоративной культуры. Исследования посредством онлайн-опросов, разрабатываемых на основе методики вовлеченности Hewitt Associates, показывают, что вовлеченность не является стабильным показателем, динамично меняется год от года, различается у респондентов в зависимости от пола, возраста, вида занятости, стажа, как в филиалах, так и по компании в целом. Наиболее высоки – показатели по вовлеченности в рабочий процесс, ниже – по уровню вовлеченности в решение корпоративных задач. Для того, чтобы сложилась полная картина вовлеченности, стал понятен не только уровень, но и конкретные причины, его определяющие, такие исследования необходимо дополнять качественными методами, и в частности интервью.

Ключевые слова: вовлеченность, корпоративная культура, Красноярская железная дорога, управление персоналом.

Введение в проблему

На современном этапе перед компанией ОАО «РЖД» и ее региональными отделениями стоит множество стратегических задач: повышение эффективности реализации корпоративных проектов и партнерских соглашений, управление ресурсами и безопасностью, модернизация существующих технологий и др. Успешность их воплощения напрямую зависит от корпоративной культуры, которая определяет образ мышления и действий сотрудников, а потому, по сути, является фундаментом организации. На основе корпоративных норм складывается стратегия поведения специалистов, их мотивация, личное общение, готовность к сотрудничеству и работе в команде, ответственность и т.д. Одним из комплексных показателей, демонстрирующих уровень развития корпоративной культуры, является вовлеченность.

ОАО «РЖД» представляет собой крупную компанию с большой численностью занятых сотрудников в центральных и региональных отделениях. С целью реализации общей стратегии управления персоналом, повышения эффективности мер по развитию человеческого капитала,

развития корпоративной культуры кадровые службы проводят ежегодные исследования удовлетворенности сотрудников работой, лояльности, и в том числе их вовлеченности. В статье представлены результаты вовлеченности персонала на Красноярской железной дороге, главной транспортной артерии Красноярского края и Хакасии.

Краткий обзор исследований

Проблема вовлеченности сотрудников в работу организации (employee engagement) была сформулирована в начале 1990-х гг. и на сегодняшний день является одной из самых актуальных в теории и практике управления персоналом. Существуют различные подходы к определению и содержанию самого термина. Общим местом является признание вовлеченности характеристикой системы взаимоотношений работников и организации, при которой их отношение основано на стремлении эффективно выполнять свой должностной функционал, приверженности организации, что оказывает положительное влияние на ее функционирование в целом. Ключевую роль играет мотивация сотрудников, их внутренняя эмоциональная готовность прилагать дополнительные усилия для достижения целей предприятия по собственному желанию и инициативе [4; 18].

Вовлеченные сотрудники энергичны, инициативны и берут на себя ответственность, полны энтузиазма и имеют приятную и эффективную связь со своей работой. В таких организациях выше качество товаров и услуг, прибыль и производительность труда. И, напротив, низкая вовлеченность персонала проявляется в нарушении трудовой дисциплины (опозданиях, прогулах, высокой текучести кадров и т.п.), сроках выполнения работ, отказе повышать профессиональную квалификацию и др. [6; 13].

Понятие вовлеченность исследователи отличают от «организационной приверженности» (organizational commitment) – психологического явления, обозначающего связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией; «организационного гражданского поведения» (organisational citizenship behavior) – действий сотрудника, которые не являются частью требований к его рабочей деятельности, но при этом способствуют более эффективному функционированию организации; «вовлеченности в работу» (job involvement) – когда работа выступает как часть Я–концепции сотрудника; «увлеченности работой» (work engagement) – положительного отношения сотрудника к своей работе [10]. Кроме того, не являются синонимами вовлеченность и лояльность (staff loyalty) – лояльный работник трудится ответственно, стимулируется оплатой труда, вовлеченный же прилагает дополнительные усилия, выходящие за рамки его функционала [5], вовлеченность и трудоголизм (workaholism) – для увлеченных сотрудников характерна позитивная мотивация, они получают удовольствие от работы, для трудоголиков негативная мотивация, ими движет чувство долга и вины [9; 12; 19].

Уровень вовлеченности зависит от множества факторов: характера и условий работы, деятельности руководства, имиджа компании, системы мотивации и стимулирования труда, возможностей карьерного роста, доступа к знаниям и информирования, кадровой политики, характера обратной связи, корпоративной культуры и др. К снижению уровня вовлеченности ведут неясная постановка целей и задач руководителями, недостаточные полномочия сотрудников, дефицит ресурсов, интенсификация труда, нарушение баланса между работой и личной жизнью, рост неравенства в доходах и др. [14]. Считается, что уровень вовлеченности персонала в числе прочего зависит и от стажа работы. Исследования показывают, что в различных профессиональных областях в зону риска попадают молодые специалисты [16].

Вовлеченность в работу, высокая мотивация, энтузиазм и энергия сотрудников относится к числу связанных с работой аспектов благополучия и, в частности, психологическим и физическим состоянием работника, его здоровьем. Однако в то же время те, кто отдает работе много усилий и времени, чаще других болеют, страдают от эмоционального выгорания, склонны к конфликтам на профессиональной почве, часто разочаровываются в деятельности и руководстве организации [20].

В последние годы регулярно выходят публикации, посвященные изучению различных аспектов вовлеченности персонала структурных подразделений ОАО «РДЖ». С тех пор, как в 2010 г.

в компании утверждена стратегия развития кадрового потенциала, изучение вовлеченности стало проводиться на регулярной основе. Совместно с одной из консалтинговых компаний была разработана методика расчета уровня вовлеченности персонала. В структуре вовлеченности персонала выявлены три составляющие (вовлеченность в решение корпоративных задач; вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом; инициативность и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании), определены их уровни и критерии. Индекс вовлеченности рассчитывался как сумма индексов по указанным составляющим. Среди работников всех 16 железных дорог начали проводиться ежегодные комплексные опросы уровня вовлеченности и индекса удовлетворенности работой. Количество участников исследования на региональных дорогах определяется квотным заданием Департамента управления персоналом и Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала, которое рассчитывается, исходя из общей численности работников филиалов.

Обнаружились некоторые особенности вовлеченности сотрудников компании: женщины чуть более вовлечены, чем мужчины, но незначительно, руководители значительно более вовлечены, чем рабочие, молодежь до 30 лет несколько менее вовлечена, чем остальные возрастные группы. В качестве главного способа повышения вовлеченности сотрудников названо расширение работы по формированию корпоративных ценностей и обучение руководителей навыкам и инструментам вовлечения своих подчиненных в решение корпоративных задач. Их реализация возложена на сформированные в компании подразделения. Например, Корпоративный университет отвечает за оценку и обучение корпоративным компетенциям, Центр внутренней политики и корпоративной культуры – координацию работы с молодежью, дорожные центры оценки и мониторинга персонала – проводят как корпоративные, так и локальные исследования [7].

Вовлеченность может довольно существенно различаться по филиалам. В филиалах, где индексы существенно ниже средних, проводятся дополнительные исследования и выявляются причины. Наиболее высокие показатели – вовлеченности в рабочий процесс, ниже – уровень вовлеченности в решение корпоративных задач. Следовательно, необходимо повышать информированность работников, их осведомленность о стоящих перед компанией целях. При этом выяснилось, что больше всего работники доверяют информации, полученной от руководителей, непосредственно работающих с ними [8]. По этой причине кадровые службы стали уделять больше внимания мастерам, бригадирам и другим руководителям низового звена, обучать, привлекать к участию в корпоративных мероприятиях. Именно они должны обладать всей необходимой информацией о предстоящих изменениях, быть способными донести ее до подчиненных и максимально вовлечь их в работу [3]. В такой ситуации важнейшее значение приобрела система корпоративных коммуникаций, которая позволяет руководителям быть в курсе тех процессов, которые идут в компании в целом и командах других отделов, сохранить эмоциональную привязку сотрудников. Их значимость особенно возросла в эпоху пандемии Covid-19 [1; 2].

Индекс вовлеченности в компании не является величиной постоянной. К примеру, наблюдавшееся снижение индекса вовлеченности в 2017 г. уже в следующем 2018 г. было преодолено, его значение составило 51,4 % (против 50,2 % в предыдущем году). Многие сотрудники называли факторы, негативно влияющие на социально-психологический климат, удовлетворенность сотрудников работой, и в том числе вовлеченность: высокие нагрузки, дефицит времени, не полностью компенсирующиеся уровнем оплаты труда переработки, психологическое напряжение, стресс из-за высокого уровня ответственности на фоне жесткого стиля управления и чрезмерного контроля. Все это требует выработки грамотной социально-кадровой политики, прежде всего на уровне отдельных дорог [11; 15].

Методы (методики)

При проведении эмпирических исследований вовлеченности персонала методы и методики подбираются для нужд конкретной организации, единой и общепринятой системы диагностики не существует. В компании ОАО «РЖД» в настоящее время оценка вовлеченности рассчитывается по методике Hewitt Associates, разработанной компанией Aon Hewitt (в настоящее

время Kincentric). Компания использует три поведенческих индикатора вовлеченности сотрудников: «говорит» – позитивно отзываются о компании, «остается» – стремятся работать в компании, «стремится» – прикладывают дополнительные усилия на благо компании по своей инициативе. По каждому идентификатору формулируются утверждения, на основе оценки согласия респондента с утверждениями по 6-балльной шкале (от совершенно не согласен – 1 балл, до полностью согласен – 6 баллов) рассчитывался показатель вовлеченности каждого участника исследования. Затем оценки по всем утверждениям суммируются [17].

Для исследования вовлеченности сотрудников Красноярской железной дороги к каждому из трех индикаторов были сформулированы по два утверждения: «Говорит» – 1. «Когда представляется возможность, я очень хорошо отзываюсь в нашей компании», 2. «Я без сомнения рекомендовал бы нашу компанию другу, который ищет работу»; «Остается» – 3. «Потребуется серьезные причины для того, чтобы заставить меня уйти из нашей компании», 4. «Я редко думаю о том, чтобы уйти из компании и работать в другом месте»; «Стремится» – 5. «Наша компания побуждает меня ежедневно делать свою работу как можно лучше», 6. «Работа в нашей компании побуждает меня стремиться достигнуть большего, чем ожидалось вначале». Для определения индекса вовлеченности рассчитывалась сумма оценок по шести утверждениям (максимум – 36 баллов), производился перевод в 100-балльную шкалу. Показатель может принимать значения от 0 до 100 %. Выделяются ступени вовлеченности: ниже 56 % – зона риска, от 56 до 77 % – нейтральная зона, от 77 до 100 % – зона результативности. Доля наиболее вовлеченных работников – давших ответы «согласен» и «полностью согласен» по каждому утверждению.

Результаты

В декабре 2021 – январе 2022 г. проводился онлайн-опрос, в котором приняли участие 4 430 сотрудников Красноярской железной дороги. Из них 2 999 (67,7 %) мужчин и 1 431 (32,2 %) женщин. По возрасту респонденты распределялись следующим образом: 18–21 год – 26 (0,6 %), 22–25 лет – 266 (6,0 %), 26–30 лет – 554 (12,5 %), 31–35 лет – 828 (18,7 %), 36–40 лет – 868 (19,6 %), 41–45 лет – 706 (15,9 %), 46–50 лет – 555 (12,6 %), 51–60 лет – 589 (13,3 %), старше 60 лет – 37 (0,8 %). По категориям: служащие – 101 человек (2,3 %), руководители – 463 (10,5 %), специалисты – 1 468 (33,1 %), рабочие и бригадиры – 2 398 (54,1 %).

Индекс вовлеченности персонала Красноярской железной дороги составил 66,4 % (снижение по сравнению с 2020 г. – 0,7 %), что несколько выше уровня вовлеченности сотрудников в целом по ОАО «РЖД» – 64,5 % (снижение по сравнению с 2020 г. – 2,5 %). Общая доля наиболее вовлеченных сотрудников Красноярской железной дороги – 21,5 % (снижение по сравнению с 2020 г. – 0,9 %), что также выше в целом по ОАО «РЖД» – 20,3 % (снижение по сравнению с 2020 г. – 4,7 %). Лучшие показатели наблюдались по индикатору «Стремится» – уровень вовлеченности 67,7 %, далее «Говорит» – 66,7 % и «Остается» – 64,9 %. Наиболее вовлеченными являются группы: по полу – женщины (66 %), по возрасту – группа от 51 до 60 лет (67,4 %), по категории – служащие (69,8 %), по стажу – сотрудники, проработавшие менее 1 года (74,7 %). В первый год работы вовлеченность сотрудника максимальная, переломный момент наступает на третий год работы (вовлеченность минимальная), далее идет поступательный рост.

Заключение

Показатели вовлеченности персонала на Красноярской железной дороге не достигают максимального уровня. Основной причиной этого является ослабление у сотрудников чувства сопричастности к компании, как к единому целому, поскольку вовлеченность – комплексный показатель корпоративной культуры, формирующийся во взаимодействии всех ее элементов. Кадровым службам необходимо усилить работу по повышению ориентированности руководителей на подчиненных, содействию карьерному росту, расширению возможностей для самообучения, кроме того, налаживают механизмы сбора и реализации предложений по улучшению процессов в подразделениях, формирования позитивного отношения к изменениям, согласованию ближайших и долгосрочных целей в работе и др. Вовлеченность также зависит от

характера, целей, ценностей самого сотрудника, следует осуществлять отбор и прием на собеседованиях или интервью таких кандидатов, которые обладают соответствующими индивидуально-личностными характеристиками.

Библиография

1. Абдримова М. Тонкая настройка // Пульт управления. Журнал для руководителей компаний транспортной отрасли. 2020. № 9. Вып. 59. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1540576>.
2. Абдримова М., Гаджиева В. Командный дух // Пульт управления. Журнал для руководителей компаний транспортной отрасли. 2022. № 8. Вып. 52. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1499106>
3. Брылева Л.Г. Исследование вовлеченности персонала в процессе изменений на примере структурных подразделений ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» // Фундаментальные исследования. 2015. № 2–24. С. 5523–5528.
4. Брюховецкая Н.Е., Черная А.А. Формирование вовлеченности сотрудников в работу предприятий // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2013. № 5. С. 3–21.
5. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 2 (26). С. 23–28.
6. Иконников С.В. Исследование вовлеченности работников в трудовую деятельность // Российский экономический вестник. 2020. Т. 3. № 2. С. 136–140.
7. Ильягуева О.Н. Мониторинг показателей удовлетворенности и вовлеченности персонала для оценки эффективности реализации стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 3. С. 174–181.
8. Ильягуева О., Скриптунова Е. Вовлечены и мотивированы // Пульт управления. Журнал для руководителей компаний транспортной отрасли. 2012. № 3. Вып. 07. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=899848>
9. Коновалова В.Г. Повышение уровня вовлеченности работников: условия, преимущества и проблемы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. Т. 8. № 2 (33). С. 74–78.
10. Липатов С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104–110.
11. Нестерук Г.М., Островский П.Ю. Построение системы накопления и вовлеченности сотрудников в управление знаниями для ОАО «РЖД» // Повышение эффективности транспортной системы: проблемы и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под ред. В.А. Подоба. Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2015. С. 194–201.
12. Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами // Организационная психология. 2019. Т. 9. № 1. С. 81–95.
13. Чеглакова, Л.М., Кабалина, В.И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 1 (41). С. 121–128.
14. Чуланова О.Л., Припасева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал Науковедение. 2016. Т. 8. № 2. С. 1–8. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_26134039_63151528.pdf.
15. Шастунова Е.П., Стеблянский Н.В. Оценка уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала в холдинге ОАО «РЖД» // Современные экономические проблемы развития и эксплуатации транспортной инфраструктуры: труды II Международной научно-практической

конференции / под ред. Д.А. Мачерета, Н.В. Капустиной, П.Е. Цыпина. М.: РУТ(МИИТ), 2021. С. 144–152.

16. Якимова З.В., Пушкина А.С. Динамика уровня вовлеченности персонала в зависимости от стажа работы в организации // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 1. С. 283–285.

17. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/lead-ership/2012_Trends_in_Global_Employee_Engagement.jsp.

18. Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. The nature of employee engagement: rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. № 28 (3). Pp. 526–552.

19. Ornek O.K., Kolaç N. Quality of Life in Employee with Workaholism. 2020. P. 1–15. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.semanticscholar.org/paper/Quality-of-Life-in-Employee-with-Workaholism-Ornek-Kolaç/51ae1e03dcb660d452416691a3663738faa1b6e6>.

20. Schaufeli W., Taris T., Rhenen W. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? // *Applied Psychology: an International Review*. 2008. № 57 (2). P. 173–203. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/288.pdf>.

EMPLOYEE ENGAGEMENT OF KRASNOYARSK RAILWAY

Dolidovich O.M.¹, Litvina T.V.², Prosekova E.V.¹, Sekisova T.V.¹

¹Siberian Federal University

²Krasnoyarsk railway

Abstract. The article presents the results of an empirical study of the involvement of employees of the Krasnoyarsk Railway, conducted in December 2021 - January 2022. It is shown that the study of personnel involvement is part of the overall annual work of JSC Russian Railways, carried out in order to target the identification of development zones for certain parameters of the social and personnel policy in functional branches and their regional divisions, as well as improving the employee knowledge management system and developing corporate culture. Research using online surveys developed on the basis of the Hewitt Associates engagement methodology shows that engagement is not a stable indicator, it changes dynamically from year to year, differs among respondents depending on gender, age, type of employment, length of service, as in branches, and for the company as a whole. The highest indicators are in terms of involvement in the workflow, and the lowest in terms of the level of involvement in solving corporate problems. In order to form a complete picture of involvement, it became clear not only the level, but also the specific reasons that determine it, such studies must be supplemented with qualitative methods, and interviews in particular.

Key words: engagement, corporate culture, Krasnoyarsk railway, personnel management.