

УДК 316.354:005.95:656.2 (571.6)

**ИССЛЕДОВАНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА
В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ СТРУКТУРНЫХ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ДВЖД – ФИЛИАЛА ОАО «РЖД»**

Брылева Л.Г.

*Дальневосточный государственный университет путей сообщения,
Хабаровск, e-mail: LGBryleva@mail.ru*

В статье «Исследование вовлеченности персонала в процессе организационных изменений на примере структурных подразделений ДВЖД – филиала ОАО «РЖД» автором рассматривается актуальная тема изучения вовлеченности персонала в работу организации, на примере структурных подразделений ДВЖД – филиала ОАО «РЖД». В статье обосновывается значимость процессов вовлечения персонала в работу организации как ключевого фактора, способствующего снижению негативных последствий, возникающих в ходе проведения организационных изменений, в частности организационных конфликтов, возникающих в результате сопротивления работников проводимым организационным изменениям. В статье приводятся результаты социологического исследования, направленного на выявление уровня вовлеченности персонала в работу организации и обосновываются выявленные результаты.

Ключевые слова: изменения, организация, вовлеченность, управление персоналом, организационный конфликт

**RESEARCH STAFF INVOLVEMENT IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL
CHANGES ON THE EXAMPLE OF STRUCTURAL UNITS
OF THE FAR EASTERN RAILWAY – BRANCH OF JSC «RRW»**

Bryleva L.G.

Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, e-mail: LGBryleva@mail.ru

In the article “Research staff involvement in the process of organizational changes on the example of structural units of the Far Eastern Railway – branch of JSC «RRW» the author examines the topical issue of studying the involvement of staff in the organization’s work, on the example of structural units of the Far Eastern Railway – branch of JSC «RRW». The article explains the importance of employee involvement processes to the organization as a key factor in reducing the negative consequences arising in the course of organizational change. In particular, the organizational conflicts resulting resistance workers of organizational change. The article presents the results of a study aimed at identifying the level of employee engagement in the work of the organization identified and justified results.

Keywords: change, the organizations, involved, personnel management, organizational conflict

Дальневосточная железная дорога является одним из самых крупных филиалов ОАО «РЖД», эксплуатационная длина которой составляет 6826,7 км. Она обеспечивает перевозки грузов в направлении Восток – Запад – Восток и, как составная часть единой транспортной системы страны, серьезно влияет на эффективность и ритмичность работы практически всех отраслей экономики Дальневосточного региона.

Главной целью управления персоналом на Дальневосточной железной дороге является обеспечение производственного процесса необходимым качественным и количественным составом кадров и его эффективное использование в условиях изменений.

Целенаправленно управлять движением кадров и прогнозировать их текучесть в условиях реформирования – одна из основных задач кадровой работы на Дальневосточной железной дороге.

Работа в области управления персоналом на Дальневосточной железной дороге

организована с учетом большей части современных требований и регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами ОАО «РЖД» и Дальневосточной железной дороги. Однако эти документы не охватывают многих вопросов в области управления персоналом, в частности не проработаны вопросы, связанные с управлением конфликтами, отсутствуют инструкции либо иные положения о правилах поведения в конфликтных ситуациях, механизмы их регулирования. И поэтому перечисленные документы требуют доработки с учетом современных тенденций и изменений, происходящих в настоящее время в отрасли.

Действующий сегодня механизм управления персоналом на Дальневосточной железной дороге представляет собой гибкую структуру от предприятия до аппарата управления ОАО РЖД, охватывающую сферы своего влияния, подбор и расстанов-

ку кадров, их подготовку, переподготовку и повышение квалификации, формирование кадрового резерва, что позволяет анализировать кадровую ситуацию. В процессе руководства используются административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические методы воздействия.

Существенным требованием, которое предъявляется в настоящее время в Концепции кадровой политики, является «переход от преимущественно административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов» [2].

Система управления персоналом на Дальневосточной железной дороге, как и в целом в отрасли, основывается на общих принципах и методах управления в организованных системах, среди которых можно выделить: системность, многомерность, иерархичность и плановость управления.

На Дальневосточной железной дороге существуют три основных направления по управлению персоналом:

1. Управление формированием и подготовкой кадров.
2. Управление расстановкой и движением персонала.
3. Управление использованием кадров.

Данные направления являются очень важными в процессе управления персоналом, однако среди них отсутствует направление управленческой деятельности в области управления организационными конфликтами, что является особенно актуальным в процессе изменений происходящих в период активного реформирования отрасли.

Практическую реализацию управления персоналом на Дальневосточной железной дороге осуществляет служба управления персоналом.

Основными функциями и задачами службы управления персоналом в современных условиях стали:

- всесторонняя научно обоснованная оценка конкретного работника;
- отработка эффективного механизма замещения руководящих должностей;
- формирование оптимального психологического климата в трудовых коллективах;
- целенаправленное развитие профессиональных способностей работников;
- формирование информационного банка резерва на выдвижение;
- организация обучения, аттестация и повышение квалификации работников.

Функции по управлению персоналом, как мы видим, представляют собой главный элемент механизма управления персоналом

и являются достаточно сложными и многоплановыми.

Однако необходимо отметить тот факт, что такой важный вид управленческой деятельности, как управление организационными конфликтами, неизбежно возникающими в условиях изменений различного характера вследствие реформирования отрасли, не освещен в функциях и задачах службы управления персоналом Дальневосточной железной дороги, что по нашему мнению, является серьезным упущением. Следовательно, это создает проблемы с вовлечением персонала, со своевременным выявлением причин, вызванных организационными изменениями, влияющих на психологическую готовность персонала организации к изменениям.

Как правило, управленческие работники участвуют в создании совокупного продукта не непосредственно. Их труд отражается в конечном продукте и проявляется в результатах всего производственного процесса, поэтому управленческий работник должен обладать кроме профессиональных качеств, рядом других способностей, позволяющих успешно выдерживать конкуренцию. Речь идет о личностных качествах, таких, как целеустремленность, инициативность, деловитость, чувство личной ответственности, потому что они ему так необходимы в процессе трудовой деятельности [2].

При этом большое значение имеет способность руководителя управлять конфликтами, в частности организационными, возникающими в процессе совместной деятельности людей. Вероятность подобных конфликтов, а также их деструктивного влияния особенно возрастает в период проведения изменений, и связаны они в основном с сопротивлением работников этим изменениям, их нежеланием менять прежние устои, а также с различного рода опасениями.

Именно по этой причине управленческий персонал играет особую роль в проведении организационных изменений. От того, каким будет личный уровень готовности руководителя к принятию изменений, его мотивация, а также избрание им метода проведения изменений – во многом зависит общий успех проведения изменений.

При этом необходимо учитывать влияние мотивационно-побуждающих компонентов деятельности человека. Речь идет о разнообразных мотивах, стимулах, представляющих собой сложное переплетение социальных, психологических и биологических параметров, определяющих жизнедеятельность человека. Мотивы лежат в основе активности человека, позволяют осмысливать

сущность процессов изменений, инициировать или блокировать их.

Необходимо отметить тот факт, что проведение организационных изменений очень сложная и ответственная работа, требующая тщательной подготовки и всестороннего анализа и контроля. Необходимо особым образом совершить подбор методов и принципов проведения изменений, исследовать уровень готовности персонала к подобным изменениям, при этом учитывать индивидуальные особенности персонала.

На наш взгляд, проведение организационных изменений необходимо проводить с учетом особенностей ментальных характеристик и национального характера россиян в процессе обучения, подробно исследованных ученым Ю.А. Тюриной в своих трудах [4], учитывая которые, можно добиться более высоких результатов при проведении организационных изменений на различных предприятиях нашей страны.

В рамках изучения аспектов управления организационными конфликтами нами было проведено исследование уровня вовлеченности работников предприятий Дальневосточной железной дороги, составляющих кадровый резерв на выдвижение. Основу нашего исследования составила группа управленческих работников. Основанием для проведения исследования именно среди этой категории работников послужила гипотеза о том, что в условиях изменений, происходящих в отрасли, от уровня вовлеченности руководителей напрямую зависит степень принятия этих изменений их подчиненными, а следовательно, и возникновение организационных конфликтов вследствие сопротивления этим изменениям.

По нашему мнению, если на решающем этапе будет находиться вовлеченный в работу организации, компетентный руководитель, обладающий всей необходимой информацией о предстоящих изменениях и способный донести их до подчиненных и максимально вовлечь их в работу, применяя свои организаторские способности и инициативность, результат от внедрения изменений будет максимальным, а издержки от сопротивления работников этим изменениям – минимальны. Что, по нашему мнению, будет способствовать эффективному развитию организации и достижению целей реформирования отрасли.

В данном случае нами будут сравниваться данные, полученные специализированным исследовательским центром, проводившим исследование вовлеченности сотрудников ОАО «РЖД» в рамках единого комплексного социологического опроса для мониторинга результативности реализации.

Стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» в период с сентября по октябрь 2010 года, с участием 5575 человек, с данными, полученными нами в ходе исследования вовлеченности управленческого персонала предприятий ДВЖД в период с марта 2012 года по апрель 2014 года, но котором будет сконцентрировано наше внимание в данной статье.

В данном случае использовалась методика исследования уровня вовлеченности, описанная Е.А. Скриптуновой в статье «Методика расчета индекса вовлеченности». Описанная автором методика оценки уровня вовлеченности основана на алгоритме формирования вовлеченности. Понимая, каким образом формируется вовлеченность, можно оценить ситуацию по каждому фактору и вычислить индекс вовлеченности.

Данная методика предполагает, что вовлеченность персонала формируется из трех составляющих:

- вовлеченность в решение корпоративных задач;
- вовлеченность в рабочий процесс, заинтересованность в работе в целом;
- инициативы и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие компании.

Каждая из этих составляющих вносит свой вклад в расчёт индекса вовлеченности. В зависимости от специфики компании вес каждой составляющей в индексе будет различаться. Для компании, которая ставит перед собой амбициозные корпоративные задачи и стремится вовлечь в их решение как можно больше своих работников, вес вовлеченности в решение корпоративных задач будет большим, чем у остальных факторов. При этом он не должен превышать 50%, т.к. для рядовых сотрудников все-таки более важным остается вовлеченность в рабочий процесс в целом, отношении к своей работе как таковой, независимо от того, в какой мере работник включен в решение стратегических корпоративных задач в силу своих функциональных обязанностей. Минимальный вес при расчете вовлеченности имеет третий фактор – инициативность и нацеленность на развитие компании посредством внедрения инноваций.

В соответствии с этой методикой нами было проведено исследование трудового поведения на предприятиях ДВЖД в период с 2012 по 2014 годы, которое позволило установить основные тенденции уровня вовлеченности сотрудников, в зависимости от проводимых изменений и оказываемого ими влияния на возникновение организационных конфликтов, в сравнении со значениями, полученными в ходе проведения

мониторинга вовлеченности персонала ОАО «РЖД» в 2010 году.

Среди управленческого персонала исследуемых предприятий было проведено анкетирование работников, выборка составила 112 человек.

Сложное время реформирования отрасли отразилось на уровне принятия организационных изменений и вовлеченности в работу организации, что подтверждают данные, полученные в ходе исследования.

Индекс вовлеченности персонала в целом повысился на 8,4% по сравнению с данными, полученными в 2010 году в целом по обследованию вовлеченности работников 16 железных дорог – филиалов ОАО «РЖД», и составил 56,38%. Это значение на 8,38% больше полученного значения в 2010 году при исследовании вовлеченности работников Дальневосточной железной дороги.

Данное обстоятельство оценивается нами положительно, однако за пять лет наблюдений этот показатель повысился незначительно и продолжает оцениваться как *средний уровень вовлеченности*.

Характеристика уровня вовлеченности сотрудников предприятий ДВЖД в разрезе по видам вовлеченности представлена на рис. 1 в сравнении с данными, полученными в 2010 году.

Более резкое снижение в 2014 году наблюдается по критерию «Инициативность», снижение составило 18,41%.

В ходе исследования было выявлено, что более половины опрошенных (58%) испытывают недостаток вовлеченности, и 15,4% отмечают отсутствие вовлеченности. При этом были выявлены причины, оказывающие влияние на уровень вовлеченности в организациях ДВЖД, представленные в таблице.

Причины, оказывающие влияние на уровень вовлеченности

Варианты ответов	Распределение ответов, %
1. Наличие информации (о требованиях к Вам, задачам организации)	14,12
2. Стиль руководства организацией	26,51
3. Неуважение личности работника	38,27
4. Внимание руководителя к Вашим заслугам, талантам	7,05
5. Корпоративная культура	1,45
6. Ваше чувство ответственности за работу	12,6
7. Другое	

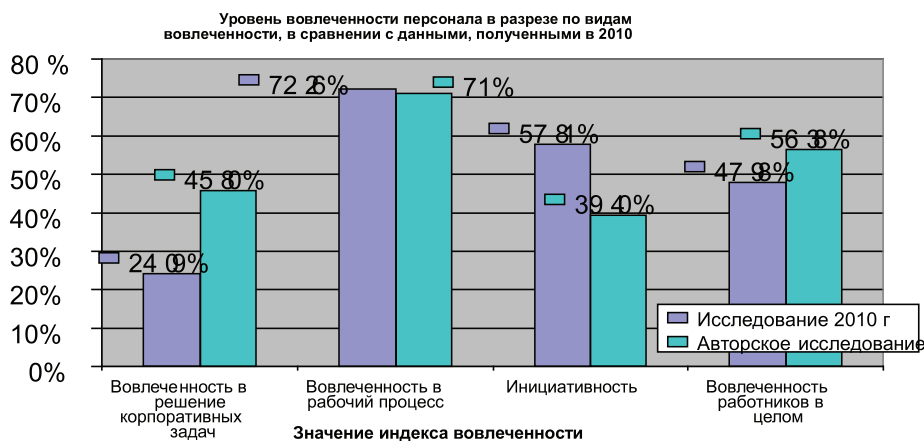


Рис. 1. Характеристика уровня вовлеченности сотрудников предприятий ДВЖД в разрезе по видам вовлеченности

Рисунок демонстрирует рост значений среднего уровня вовлеченности работников с 47,98% в 2010 году до 56,38% в 2014 году.

Положительно оценивается рост показателя «Вовлеченность в решение корпоративных задач» на 90,12%, с 24,09% в 2010 году до 45,8% в 2014 году.

Отрицательная динамика произошла по показателю «Вовлеченность в рабочий процесс», в 2014 году он сократился на 1,26%.

Данные таблицы дают развернутую картину распределения причин, влияющих на уровень вовлеченности сотрудников предприятий ДВЖД. Данный опрос подтверждает результаты предыдущей методики и указывает на недостаточный уровень вовлеченности сотрудников, главным образом по причине плохого управления персоналом. Это подтверждает порядок распределения ответов.

Зависимость вовлеченности от категории персонала

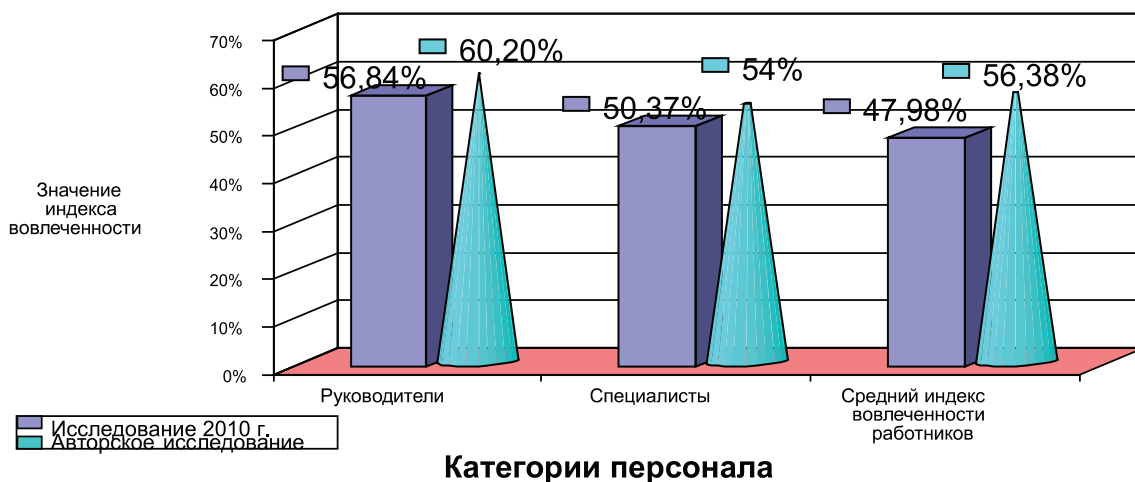


Рис. 2. Зависимость вовлеченности от категории персонала

Положительная динамика произошла в распределении зависимости уровня вовлеченности от категории персонала.

Как ранее уже было подчеркнуто, в рамках исследования нами изучался уровень вовлеченности управленческого персонала и влияние этого показателя на уровень организационных конфликтов. Полученные значения, в сравнении с 2010 годом, представлены на рис. 2.

Рисунок отражает парный рост значений показателей по каждой из категории персонала. Вовлеченность руководителей увеличилась на 3,36%, а рост значения показателя вовлеченности специалистов, составил 3,63%. Данная динамика оценивается слабо положительно и свидетельствует о необходимости усиления работы по обе-

спечению вовлеченности данной категории работников.

Нами была проанализирована зависимость вовлеченности персонала от возрастных характеристик. Данные в сравнении с результатами исследования, проводимого в 2010 году, представлены на рис. 3.

Рисунок иллюстрирует положительную динамику уровня вовлеченности сотрудников, в зависимости от возрастных категорий. На момент исследования отсутствуют данные по уровню вовлеченности работников в возрастной категории более 60 лет (55 для женщин), однако необходимо подчеркнуть, что в 2014 году максимальный уровень вовлеченности, как и в 2010 году, принадлежит работникам в возрасте от 31 до 35 лет.

Зависимость вовлеченности от возраста персонала

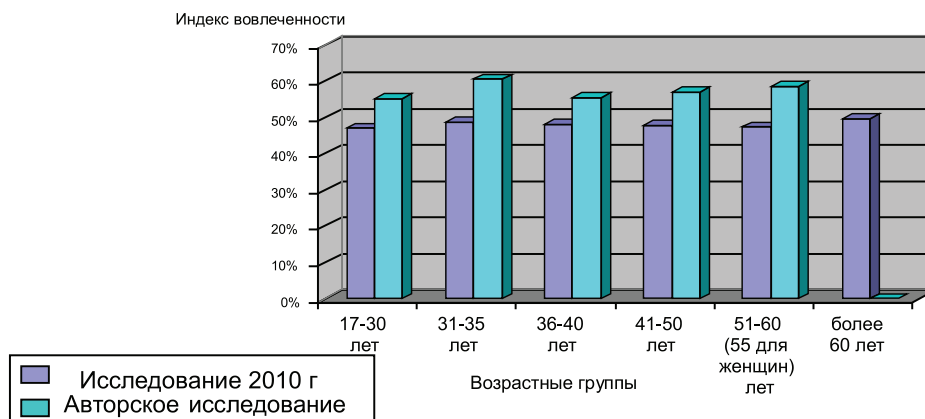


Рис. 3. Зависимость вовлеченности персонала от возрастных характеристик

Несмотря на это, проблема вовлеченности персонала является особенно острой. И как подчеркивают многие ученые, особая сложность заключается в обеспечении вовлеченности персонала крупных предприятий, к которым относится ОАО «РЖД». В связи с этим имеет место так называемый «синдром морских глубин»: когда нижние слои коллектива продолжают работать в привычном темпе, не обращая внимания на происходящие «на поверхности» изменения. В связи с этим вовлеченность сотрудников, по мнению А.Д. Забежинского, необходимо стимулировать с применением ряда аспектов: информационного, воспитательного, экономического и организационного [1].

На наш взгляд, вышеперечисленные аспекты являются лишь косвенными факторами, способными влиять на вовлеченность сотрудников, которые представляют собой первообразные принципы менеджмента, разработанные Ф. Тейлором и направленные на принуждение, страх и приказание.

Основным фактором, влияющим на повышение уровня вовлеченности персонала, является обучение, информирование о предстоящих изменениях, а также механизмы управления стрессом, возникающим вследствие этих изменений.

Считаем необходимым подчеркнуть то обстоятельство, что подобный механизм повышения вовлеченности сотрудников, как фактора, способствующего управлению конфликтами, должен иметь документарное отражение в кадровой политике предприятия, например в таком документе, как Кодекс корпоративной этики организации.

Список литературы

1. Забежинский А.Д. [электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.guality.eup.ru/MATERIALY14/obespech_vovlech.htm.
2. Лосев В.С. Оценка конкурентоспособности управленческого персонала и его развития: монография / В.С. Лосев, В.Е. Соколова. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007. – 128 с.
3. Скриптунова Е.А. «Методика расчета индекса вовлеченности» // «Управление человеческим потенциалом» № 2 (22) апрель 2010 [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>.
4. Тюрина Ю.А. Трансформация образования в советской и постсоветской России: сравнительный анализ: монография. В 2 т. Т.1. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. – С. 28–40.
5. Официальный сайт ОАО «РЖД» [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://rzd.ru>.

References

1. Zabezhinskiy, A.D. [elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: http://www.guality.eup.ru/MATERIALY14/obespech_vovlech.htm.
2. Losev, V.S. Otsenka konkurentosposobnosti upravlencheskogo personala i ego razvitiya. Monografiya / V.S. Losev, V.E. Sokolova. – Khabarovsk: Izd-vo DVGUPS, 2007. 128 p.
3. Skriptunova E.A. «Metodika rascheta indeksa vovlechnosti» // «Upravlenie chelovecheskim potentsialom» no. 2 (22) april 2010 [elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.axima-consult.ru/stati-04-10-metod-raschet-indeksa-vovl-personala.html>.
4. Tyurina YU.A. Transformatsiya obrazovaniya v sovet-skoy i postsovet-skoy Rossii: sravnitelnyy analiz: monografiya. V 2 t. T.1. Khabarovsk: Izd-vo DVGUPS, 2012. pp. 28–40.
5. Ofitsialnyy sayt ОАО «RZhD» [elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <http://rzd.ru>.

Рецензенты:

Тюрина Ю.А., д.соц.н., профессор, директор Института экономики, ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», г. Хабаровск;
Барчуков А.В., д.э.н., профессор кафедры «Финансы и бухгалтерский учет», Институт экономики, ФГБОУ ВПО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», г. Хабаровск.