

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»)

Довольно распространенный тезис о том, что человек является самым ценным и наиболее важным ресурсом, не вызывает сомнения. Высококвалифицированный специалист в своей области, является наиболее важным активом организации. Конечно, организация может предъявлять конкретные требования к потенциальным и действующим сотрудникам, но и работники могут ожидать со стороны компании определённых действий, которые будут удовлетворять их запросам. В зависимости от того, каким образом организован данный процесс, удовлетворяются ли интересы обеих сторон, формируется представление работников о своей организации. В случае партнёрского отношения компании к своему персоналу работники в ответ могут заинтересованно, уважительно воспринимать своего работодателя. Эффективность организации в этом направлении может быть измерена с помощью различных показателей, таких как: отношение к труду, удовлетворённость трудом, лояльность организации, вовлеченность и другие. В последние годы в качестве ключевого показателя восприятия организации как работодателя стал изучаться уровень вовлеченности сотрудников.

По мнению Ф. Франка, Р. Финнегана и К. Тейлора, вовлеченность сотрудников определяется с экономической точки зрения как «модель вклада и инвестиций», то есть количеством усилий вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [1, с. 6]. В условиях рыночных отношений данное явление является нормой, однако в рамках конкретного предприятия работодатель зачастую не готов платить за все те компетенции, которыми обладает работник. Следует отметить, что основной причиной повышения вовлеченности в организации является стремление к получению дополнительной прибыли. Однако деятельность в данном направлении также дает толчок в направлении развития науки и различных отраслей промышленности. Однако данный эффект работодателя, как правило, не преследуют.

Н.А. Александрова рассматривает вовлеченность как результат повышения удовлетворенности [2, с. 2; 3, с. 208]. Трактовки данного термина М. Магуры, М. Курбатовой, В.М. Масловой, Н.Л. Соломанидиной, Ю.Е. Мелиховой и других специалистов достаточно схожи [4, с. 124; 5, с. 108]. В целом, вовлеченность понимается как побуждение человека к труду,

являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, и отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды (внешние стимулы, побуждающие к деятельности) – с другой.

В рамках данной работы предлагается трактовать вовлеченность как процесс побуждения человека к трудовой деятельности, связанный с его индивидуальными психофизиологическими особенностями, этапами социализации и развития как личности, по результатам которых будут определены основные цели в жизни, а пути для их достижений может предоставить работодатель, что поможет лучше мотивировать сотрудников и повысить производительность труда.

Целью работы является предложить наиболее эффективные методы работы по вовлеченности в трудовую деятельность сотрудников на основании социально-экономической политики транспортной компании.

В рамках данного исследования были рассмотрены обозначенные вопросы на примере ОАО «РЖД». Структура ОАО «РЖД» довольно многообразна – включает структурные подразделения и отделы, филиалы, дирекции инфраструктур и т.д. На предприятии работает более 800 тыс. человек. В целом стиль руководства является авторитарным, однако руководство начинает активно внедрять более мягкие стили управления.

Согласно социальной политике, ОАО «РЖД» относится к кадрам как к своему стратегическому ресурсу, поэтому активный процесс реформирования железнодорожного транспорта находит отражение в использовании современных методов и технологий в области управления персоналом.

Поскольку построение эффективной системы мотивации возможно лишь в условиях единства целей организации и ее сотрудников, *основными направлениями деятельности работников ОАО «РЖД» являются:*

- улучшение использования подвижного состава;
- повышение уровня безопасности движения поездов;
- ускорение доставки грузов;
- выполнение экономически обоснованных норм и нормативов;
- сокращение, выявление и реализация излишних запасов товарно-материальных ценностей;
- внедрение научной организации труда;
- освоение новых рынков и выпуск новых видов продукции и услуг и др.

При этом экономическими результатами, на достижение которых должен быть мотивирован работник, являются:

- экономия эксплуатационных расходов по сравнению с плановым бюджетом затрат (с исключением амортизации);

- экономия материальных затрат, в том числе топливно-энергетических, по сравнению с нормативами;

- экономия расходов за счет улучшения показателей использования подвижного состава;

- увеличение масштабов производства по всем видам деятельности, бизнеса, приводящее к приросту прибыли, часть которой (от прочей реализации) должна включаться в средства мотивации структурных подразделений, обеспечивающих получение этой прибыли [6].

Система мотивации большинства компаний основана на материальном стимулировании, которое сводится к повышению размеров заработной платы и премии работников, но результаты многочисленных исследований говорят о том, что размер заработной платы не является главным мотивационным фактором. В связи с этим, приоритетом в деятельности ОАО «РЖД» становится формирование мотивирующей рабочей среды – совокупности сознательно созданных условий труда, принимающих форму как материальных стимулов, так и моральных мотивов. При этом в отношении отдельно взятого работника или группы должно применяться сочетание мотивов и стимулов, являющихся оптимальным с точки зрения соответствия их потребностям и интересам [7, с. 86].

Преобладающее большинство сотрудников занимают рабочие должности и выполняют работы, непосредственно связанные с основной деятельностью организации, а это перевозка грузов и пассажиров.

Надо понимать, что методы надо разрабатывать с учетом специфики работы ОАО «РЖД», так как она выполняет работы в условиях реального мира и времени, функционирует круглосуточно, в любые погодные условия, несет огромную ответственность, начиная от материальной и заканчивая человеческой жизнью. Все это требует и подходящих сотрудников, готовых вложить чуть больше сил, чем предполагает соблюдение трудового договора и должностной инструкции.

Вопрос повышения вовлеченности в трудовую деятельность особо важен для обеспечения молодого поколения сотрудников. Важно отметить, что в настоящее время, на предприятии доля молодых специалистов (в возрасте до 35 лет) составляет более 40%. При этом лишь небольшая доля сотрудников относятся к работе с должной ответственностью, готовы вложить в работу больше усилий, чем предполагает их основной функционал.

В связи с жесткой системой администрирования, гибкий график не сможет в нее вписаться, так же как и непринужденная атмосфера и свободный стиль общения. Следовательно, атмосфера свободы отходит на последнее место, что так очень любит молодое поколение. Поэтому работодателю это надо учитывать и предоставлять ту или иную альтернативу.

Во-первых, эффективным способом решения данной проблемы видится развитие горизонтальной карьеры. В научной литературе и практике принято выделять вертикальную и горизонтальную карьеру. Развитие вертикальной карьеры может столкнуться с рядом трудностей, что связано с отсутствием вакансий вследствие низкой трудовой мобильности представителей старших поколений. Кроме того, информация о возможных вакансиях не представлена в открытом доступе. Выходом является построение горизонтальной карьеры, т. е. ротация между позициями, с повышением уровня финансового стимулирования.

Во-вторых, активное внедрение новых технологий, позволяющих оптимизировать труд и увеличить прибыль организации. Это создаст конкурентоспособные услуги и товары; эффективный менеджмент, опирающийся на инновации.

Ко всему выше сказанному, я бы не упускал возможности в предоставлении профессионального развития. Так как молодежь легко обучается и стремится развивать свои навыки. Но важно подчеркнуть, какие выгоды они могут получить от профессионального роста.

В настоящее время мало предоставлять информацию, но еще необходимо обмениваться ею, т.е. осуществлять обратную связь. Поэтому требуется построение нового процесса коммуникаций в интерактивной форме: посредством корпоративных социальных сетей можно не только вовлечь работников в процессы принятия решений.

В-четвертых, геймификация рутинной работы. Так как молодое поколение выросло на компьютерных играх, то и во взрослой жизни они хотели бы использовать игровые инструменты. Однако при грамотном управлении можно создать такие условия, при которых будет максимально полно использован их потенциал.

Так как молодое поколение ориентировано на получение краткосрочного результата, важно разбивать крупные задачи на более мелкие и быстро достижимые. При этом они должны чувствовать, что их работа важна и ценится другими. Важно создать условия для самореализации. Они должны видеть результаты своего труда.

Библиографический список:

1. *A paper prepared for the Britain After Blair conference, British Politics Group of the American Political Science Association, Chicago, Il., 29th August 2007.*
2. *Александрова Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации [Текст] / Н. А. Александрова // Аграрное образование и наука. 2016. № 2.*
3. *Александрова Н. А. Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков / Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования [Текст] / Н. А. Александрова. Екатеринбург: Изд-во: Уральский государственный университет им. М. Горького, 2010. С. 206-209.*
4. *Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. М.: ИД «Управление персоналом», 2007. 656 с.*
5. *Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие [Текст] / Ю. Е. Мелихов., П. А. Малуев. М.: Дашков и К, 2014. 287 с.*
6. *Социальная политика. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://rzd.ru>.*
7. *Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте [Текст] / Л. В. Шкурина. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте. 2007. 238 с.*