

ЭКОНОМИКА И ПРАВО

УДК_331-05:656.2

Н.П. АЛЕКСЕЕВА

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ КАК ФАКТОР МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

С целью прогноза и предупреждения текучести поездных диспетчеров и поиска ресурсов повышения трудовой мотивации, автор анализирует мнения диспетчеров об обеспечении безопасности движения (БД) и социально-трудовую удовлетворенность и выявляет негативно влияющие на БД демотивирующие факторы. Сравниваются результаты анкетных опросов поездных диспетчеров, проведенных в службе перевозок ЗСЖД в 2005 и 2009 г.

Ключевые слова: корпоративная культура, безопасность движения, человеческий фактор, мотивация труда, надежность персонала.

В соответствии с Федеральным законом № 17–ФЗ от 10 января 2003 г. «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации», система железнодорожных сообщений страны относится к числу отраслей с повышенной опасностью: «Связанные с движением поездов и маневровой работой объекты железнодорожного транспорта являются зонами повышенной опасности...» (пункт 1 статьи 21). Это предъявляет особые требования ко всей работе железнодорожной отрасли. Главным элементом, определяющим наличие корпоративной культуры, является безопасность движения [3]. Например, в утвержденных 22.12.2009 г. «Правилах технической эксплуатации железнодорожного транспорта РФ» слово *безопасность* в различных вариациях использовано 117 раз на 35 страницах, а автоматизированная система правовой информации на железнодорожном транспорте содержит 302 документа по охране труда и 345 — по безопасности движения.

По различным оценкам специалистов, человеческий фактор инициирует возникновение до 80 % всех техногенных и до 30–40 % природных чрезвычайных ситуаций [2]. На ж.-д. транспорте «причинами чрезвычайных ситуаций техногенного характера являются износ производственных фондов и ошибочные или несанкционированные действия персонала» (п. 4.1.3 введенных с 1.03.2009 СТО «РЖД» 1.21.014–2008 «Требований к планам работ по предупреждению чрезвычайных ситуаций в структурных подразделениях ОАО «РЖД») — соответственно, предъявляются особые требования к профессиональной квалификации и надежности персонала. В частности, большой объем работы железнодорожных специалистов-психологов приходится на проведение профессионального психологического отбора ключевых работников, от действий которых зависит безопасность движения.

Однако надежность работы персонала определяется не только его профессионализмом, ответственностью и т.д., но и от факторами производственной среды, где человек проводит большую часть времени. Реализация профессионального потенциала людей зависит от внутреннего климата предприятий. В ОАО «РЖД» для решения приоритетных задач в области охраны труда, защиты окружающей среды и промышленной безопасности на основе лучшей отечественной и зарубежной практики принята к реализации «Функциональная стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процес-

са» (утверждена Распоряжением ОАО «РЖД» от 29 мая 2007 г. № 987р). В ней обозначены задачи, требующие решения, среди которых — формирование культуры безопасности. В области управления персоналом задачами политики охраны труда и безопасности названы воспитание корпоративной культуры безопасности труда, ответственного отношения к окружающей среде и здоровью работников и вовлечение персонала ОАО «РЖД» в активную работу по охране труда и обеспечению безопасности.

Известно, что неудовлетворенность работника социально-трудовыми отношениями ведет к снижению эффективности и качества работы: возникает нелояльность к работодателю, снижается трудовая мотивация, теряется интерес к труду и его результатам, вплоть до возникновения негативных протестных реакций и недобросовестного отношения к обязанностям, что приводит к росту количества брака и текучести кадров. Из-за увеличения вероятности ошибочных и неэффективных действий такая неудовлетворенность снижает качество работы даже у ответственных людей. Это учтено в целевой программе «Молодежь ОАО «РЖД»», включающей стратегию до 2015 г. (утверждена 16 октября 2006 г. распоряжением № 2072р). Важным индикатором эффективности реализуемых мероприятий названы показатели удовлетворенности работников своим положением в Компании, материальным благополучием и социальными гарантиями. Для оценки этих показателей запланирован регулярный мониторинг: предполагалось, что показатели удовлетворенности молодых работников к 2010 г. повысятся по отношению к базовым 2006 г. не менее чем на 20 %.

В хозяйстве перевозок основное звено, непосредственно влияющее на безопасность движения поездов, — поездные диспетчеры, они занимают центральное место в организации и управлении перевозочным процессом. Улучшение их работы — резерв обеспечения безопасности движения.

Приведем результаты изучения в 2009 г. удовлетворенности поездных диспетчеров ЗСЖД социально-трудовыми отношениями и их оценки состояния безопасности движения и сравним полученные данные с результатами проведенного в 2005 г. опроса той же категории работников [1]. Взгляд диспетчеров представляется значимым в силу важной позиции, занимаемой ими в организации: эти работники прошли все нижестоящие ступени в иерархии оперативного персонала и могут оценить ситуацию, исходя из накопленного опыта работы в отрасли. Их оценка положения в социально-трудовой сфере не просто отражает корпоративные настроения — она, в значительной степени, круглосуточно формирует эти настроения, влияет на климат организации.

К статистической обработке данных были привлечены студенты-психологи СГУПСа, проходящие производственную практику в службе перевозок. Вовлечение студентов в решение задач, стоящих перед отраслью, — важнейший элемент формирования готовности выпускника к работе на ж.-д. транспорте: это позволяет будущему психологу проникнуться железнодорожными проблемами и осознать свою профессиональную роль в обеспечении безопасности движения.

Опрошены 15 % от общей численности работающих на ЗСЖД поездных диспетчеров, из них:

- 66 % мужчин, 34 % женщин;
- 17 % работников от 25 до 30 лет, 40 % — от 31 до 40 лет, 17 % — от 40 до 50 лет и 26 % опрошенных старше 50 лет;

- по стажу в должности поездного диспетчера: 8 % опрошенных — до 1 года, 26 % — от 1 до 3 лет, 26 % — от 5 до 10 и 40 % со стажем более 10 лет;
- 4 % опрошенных имеют стаж на ж.-д. транспорте от 3 до 5 лет, 17 % — от 5 до 10 лет и 78 % — свыше 10 лет;
- высшее образование у 83 % опрошенных, незаконченное высшее — у 4 % и среднетехническое — у 13 %;
- имеют супруга (супругу) — 70 %, одиноки — 30 %.

Большинство опрошенных (91,3 %) считают, что вопросам безопасности движения поездов уделяется достаточно (или скорее достаточно) внимания, и только 8,7 % опрошенных высказали мнение, что внимания оказывается недостаточно, ни один не затруднился с ответом. На вопрос о динамике безопасности 61 % диспетчеров ответили, что наблюдается улучшение или скорее улучшение, 13 % считают, что нет изменений, и 26 % — что положение ухудшается. На вопрос о сферах, в которых нет позитивных изменений в последние один-два года, 26,1 % ответили, что нет таких сфер, 34,8 % — что нет улучшений в работе технических средств и 39,1 % опрошенных не видят улучшений в качестве профессиональной подготовки.

На вопрос о слабых звеньях в работе поездного диспетчера ответы аналогичны: в первую очередь названы ошибки исполнителей из-за слабой профессиональной подготовки (этот ответ выбрали 52 % опрошенных), на втором месте — несовершенство технических средств (39,1 %).

По итогам анкетирования диспетчеров в 2005 г. показатель «соответствие уровня профессионализма и квалификации большинства специалистов требованиям БД» удовлетворял только 33,3 % опрошенных, отчасти удовлетворял — 33,3 %, не удовлетворял 16,6 %, и 16,6 % анкетировавшихся воздержались от ответа, данные не зависели от стажа [1].

Таким образом, качество профессиональной подготовки из года в год не удовлетворяет поездных диспетчеров. Конкретно они испытывают необходимость в новых формах обучения, направленной подготовке по вопросам безопасности движения и работы в нестандартных ситуациях — диаграммы 1, 3, 4 (рис. 1, 3, 4).

Диаграмма 1. За счет чего можно повысить БД?

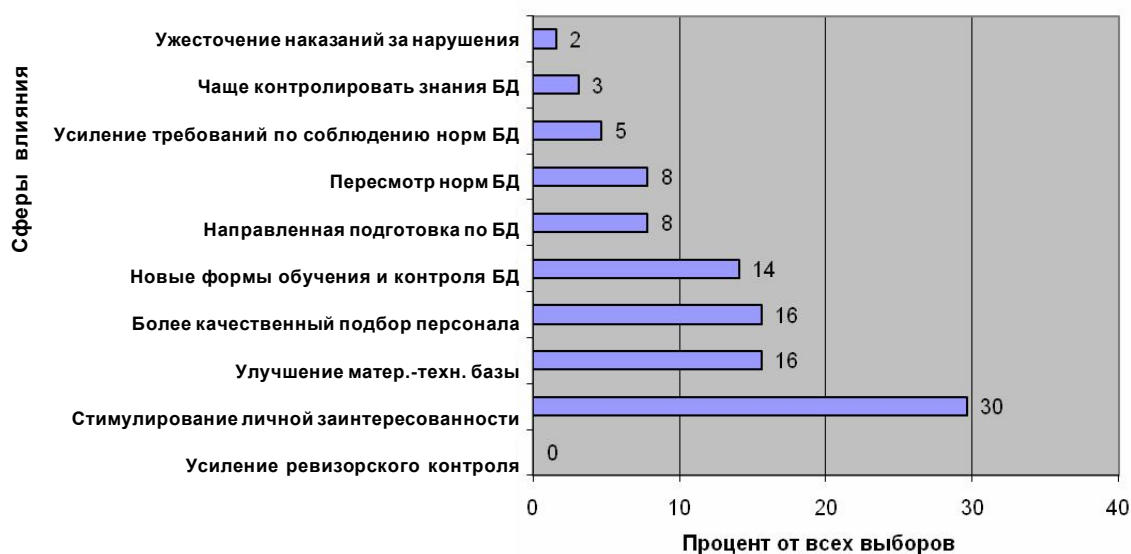


Рис. 1

Среди опрошенных 87 % полагают, что на положение с безопасностью движения возможно или скорее возможно повлиять, остальные 13 % считают, что на положение с безопасностью движения повлиять невозможно, вопрос ни у кого не вызвал затруднений. Но все, в том числе и 13 % «пессимистов», назвали направления, по которым необходимо работать для улучшения положения, они представлены на диаграмме 1 (см. рис. 1).

Наибольшей популярностью — 30 % от всех сделанных выборов — пользуется такая мера, как стимулирование личной заинтересованности (поскольку опрашиваемым предоставлялось право выбрать лишь три позиции, можно сказать, что этот аспект заботит практически каждого, независимо от стажа). С большим отставанием (по 15,6 %) второе место «поделили» улучшение материально-технической базы и подбор персонала, и почти такой же интерес проявили диспетчеры к новым формам обучения и контроля безопасности движения (14,1 %), эти ответы тоже от стажа в должности не зависели. На третьем месте — еще два способа укрепления безопасности: пересмотр норм БД и направленная подготовка по вопросам БД (по 7,8 %), характерно, что пересмотр норм представляется необходимым диспетчерам со стажем до 3 лет, а направленная подготовка по вопросам обеспечения безопасности — диспетчерам, проработавшим в должности более 5 лет. Как видно из диаграммы, усиление ревизорского контроля, по общему мнению диспетчеров, не приведет к желаемым результатам, но на ужесточение наказаний, усиление требований по соблюдению норм БД и более частый контроль знаний БД кто-то надежды возлагает (в сумме эти предпочтения набрали менее 10 % выборов). Примечательно, что именно диспетчеры со стажем менее 3 лет считают полезным чаще контролировать знания.

Взгляд диспетчеров на причины нарушений БД тоже меняется в зависимости от стажа работы: в среднем, диспетчеры считают, что исполнители виновны примерно в половине браков (45 %), на неисправность технических средств и недостатки в организации процесса отнесены примерно по четверти всех браков (25,1 % и 27 % соответственно). Диспетчеры со стажем более 10 лет считают, что 63,2 % всех браков допускаются по вине исполнителей, четверть — из-за несовершенства технических средств и только в 12,3 % случаев видят причину в недостатках организации работы. А на прямой вопрос, является ли человеческий фактор слабым звеном в обеспечении БД, положительный или скорее положительный ответ дали 69,6 % от всех опрошенных, 8,7 % затруднились с ответом, и 21,7 % опрошенных усомнились или не согласились с такой формулировкой.

Работа технических средств положительно или хоть сколько-то удовлетворительно оценена 74 % опрошенных, остальные полностью или частично недовольны, это соответствует ранее приведенным данным.

Техучебу считают эффективной 78,3 % опрошенных, причем 17,4 % — очень эффективной, все очень высоко ценящие технические занятия диспетчеры имеют большой стаж в должности (3/4 из них — со стажем свыше 10 лет и 1/4 — от 5 лет). Неэффективными считают технические занятия 21,7 % диспетчеров, среди них нет работников со стажем в должности до 3 лет. Диспетчеры со стажем до 3 лет не дали техническим занятиям крайних оценок: их ответы — «эффективно» и «скорее эффективно».

По данным анкетирования 2005 г. [1] техническая учеба представлялась «очевидно полезной» 25 % опрошенных, бесполезной — 16,6 %, и 58,3 % считали, что знания, получаемые на техзанятиях, лишь в небольшой степени помогают в решении производственных задач, ответы не зависели от стажа. Сравнивая оценки диспетчеров, можно сделать вывод, что качество технических занятий возросло по сравнению с 2005 г.

Результат работы в железнодорожной отрасли складывается из действий многих подразделений — связистов, путейцев, энергетиков, вагонников, движущих, работников локомотивного хозяйства и т.д. Слаженностью этого взаимодействия не удовлетворены или скорее не удовлетворены 82,6 % опрошенных, и только 17,4 % диспетчеров признают наличие единства (никто не отказался ответить). В этой связи возникают сомнения по поводу целесообразности реорганизации ОАО «РЖД» в ряд обособленных дирекций.

Диаграмма 2 (рис. 2) показывает, в чем поездные диспетчеры видят причины нарушений безопасности движения поездов (в % от общего количества выборов, каждый мог выбрать до трех причин). Как видно из приведенных данных, самая «весомая» причина (20,4 %) — отсутствие личной заинтересованности, ее указали 56,5 % опрошенных, на втором месте — неготовность к сложным ситуациям («весомость» 14,6 %, ее вывели 39 % диспетчеров), на третьем (11,5 %) — слабая подготовка персонала.

Диаграмма 2. Основные причины нарушений БД

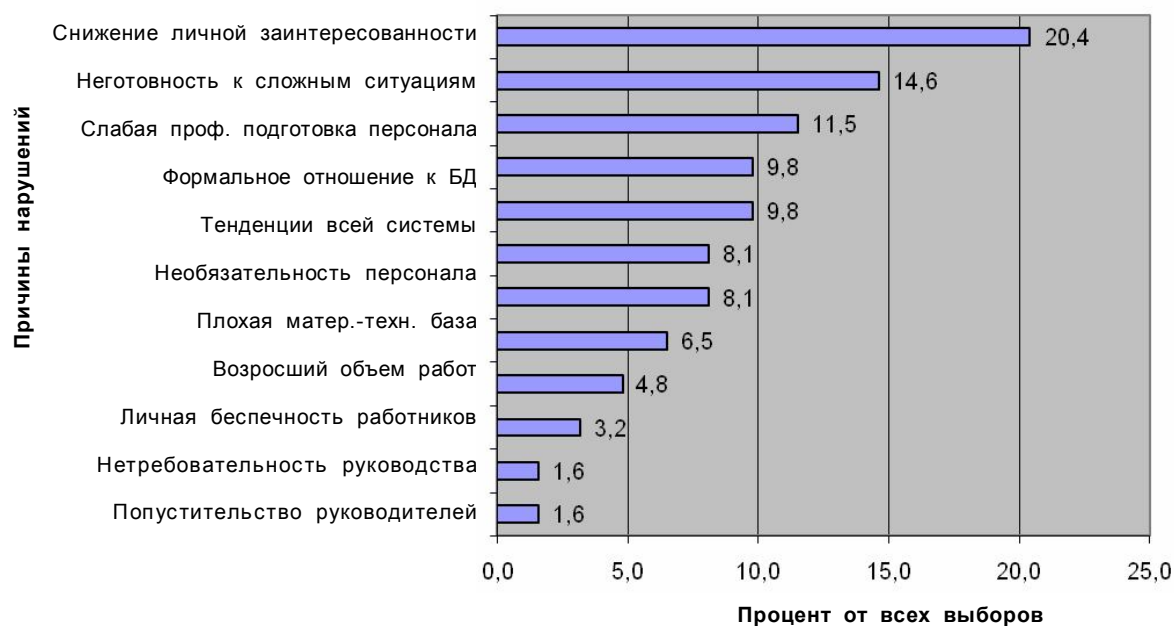


Рис. 2

На вопрос, позволяет ли нагрузка соблюдать требования БД, 78,3 % опрошенных ответили утвердительно («да» или «скорее да»), 13 % — отрицательно, и 8,7 % опрошенных затруднились с ответом.

Из диаграмм 3 и 4 видно, что более всего трудностей в работе вызывают сложные, нестандартные ситуации, и они же являются основной причиной ошибок в работе рядовых сотрудников, причем (см. диагр. 4) эта причина вдвое весомее следующей по значимости («слабая профессиональная подготовка») и

второе весомее, чем недостаточная личная заинтересованность и слабая технологическая дисциплина. Эти данные согласуются с результатами мини-опроса поездных диспетчеров, проведенного в 2005 г., [1]: тогда уровень заработной платы отнесли к числу важных факторов, влияющих на безопасность движения, лишь половина опрошенных — 50 %, 8,3 % — воздержались, 16,6 % считали фактор не влияющим и 25 % — слабо влияющим, оценка от стажа не зависела.

Диаграмма 3. Наиболее частые трудности в работе

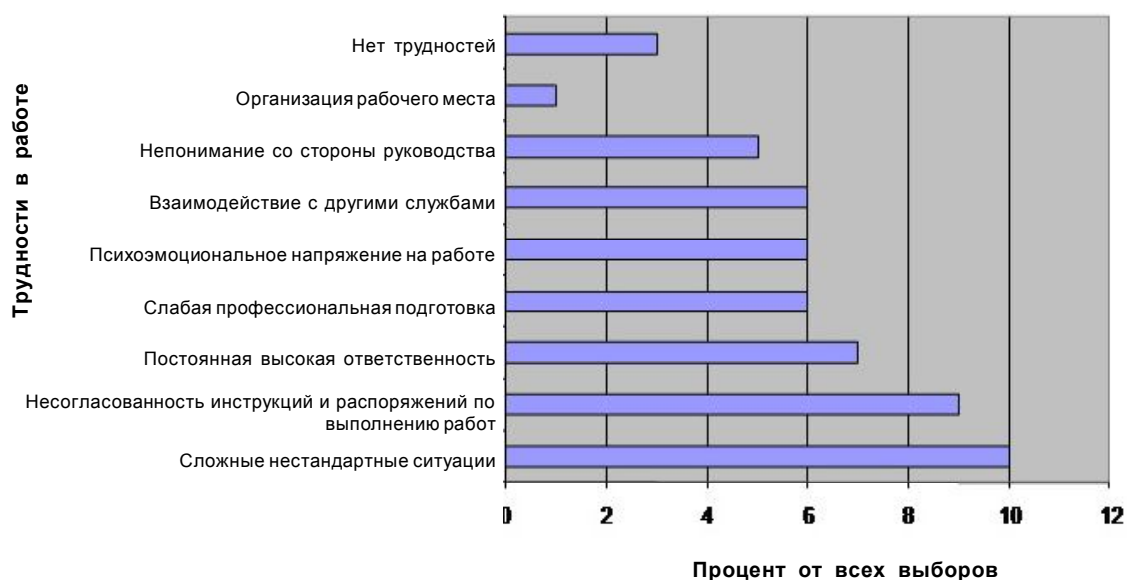


Рис. 3

Диаграмма 4. Причины ошибок подчиненных

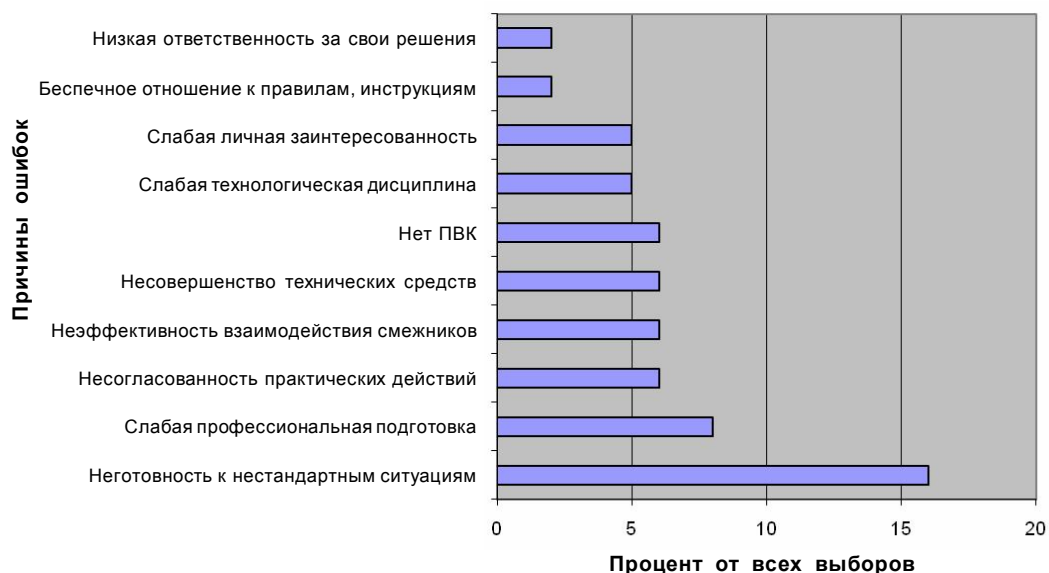


Рис. 4

В 2005 г. эффективность применяемых на практике мер наказания к нарушителям правил безопасности получила [1] одну из самых высоких оценок: «да» — 41,6 %, «не совсем» — 25 %, воздержались 16,6 % и только 16,6 % ответили, что меры формальны и неэффективны. Однако теперь диспетчеры

считают, что наказания ведут к сокрытию нарушений, — так 43,5 % опрошенных ответили на вопрос, по каким причинам мероприятия по профилактике нарушений безопасности движения оказываются неэффективными, 34,8 % опрошенных видят причину в отсутствии личной заинтересованности, и 30,4 % — в неустранении слабых мест. Поскольку каждый опрашиваемый мог выбрать три ответа, полная картина мнений диспетчеров представлена на диаграмме 5 (рис. 5) (указан «вес» ответа в общем количестве выборов).

Диаграмма 5. Причины ошибок подчиненных

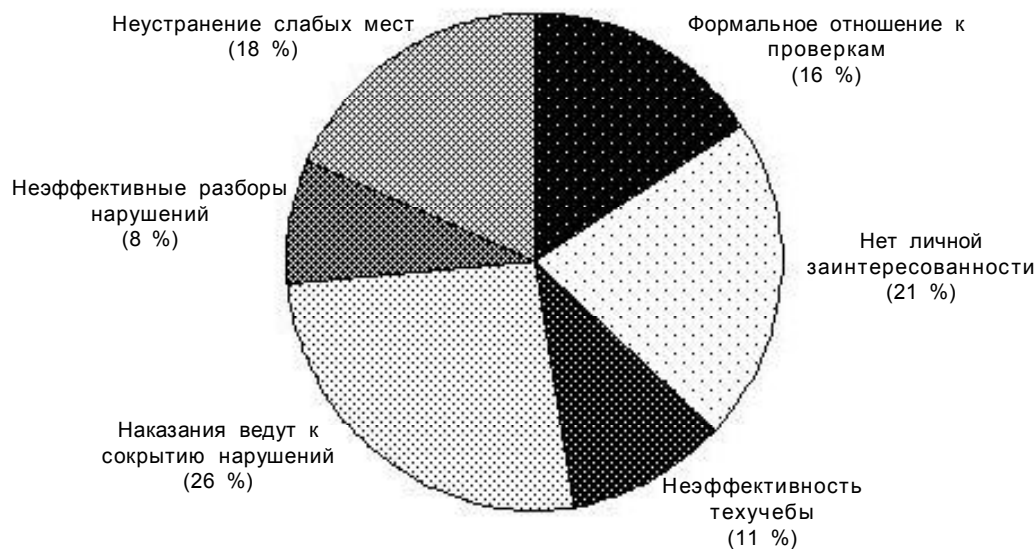


Рис. 5

На вопрос, нужны ли коренные изменения по всей системе работы 9 % опрошенных ответили «скорее нет» — все со стажем более 10 лет, и 30 % ответили «да» и «скорее да» — все со стажем менее 10 лет, и 61 % опрошенных ответили, что нужны частичные изменения, этот ответ от стажа в должности не зависит.

Самыми «трудными» оказались вопросы, в ответах на которые требовалось оценить внимание и заботу руководства (эти ответы от стажа не зависят):

— 30,4 % не смогли оценить, внимательно ли руководство к их социально-бытовым проблемам (при этом нет ни одного конкретного ответа «да», «скорее да» ответили 30,4 %, и 39 % ответили «нет» или «скорее нет»);

— на вопрос «учитывает ли руководство ваши мнения и пожелания» не смогли ответить 26,1 % опрошенных, 39 % ответили «да» или «скорее да» и 35 % — «нет» и «скорее нет».

В 2005 г. этот вопрос не задавался, но тогда диспетчерам предлагалось оценить деловые качества руководителя по 5-балльной шкале [1], средняя итоговая оценка была весьма высока — 4,32. Наибольшее количество баллов (не зависимо от стажа опрашиваемых) получили такие качества, как «компетентность», «нетерпимость к нарушителям» — по 4,75; «ответственность» — 4,67. «Заинтересованность в результатах труда коллектива» оценена на 4,45. «Самостоятельность» получила оценку 4,25 (стаж «оценщика» роли не играл); «умение вовремя выявлять и устранять проблемы» — 4,0, причем «старшие коллеги» подходили к этому «пункту» более строго: их оценка 3,85, а у работающих менее 10 лет — 4,2. Заметим, что и в 2009 г. «неустранение слабых мест» (качество, по

сути, близкое к названному выше — на третьем месте среди причин, снижающих эффективность профилактики БД (см. диаграмму 5). Ниже всего — 3,75 — было оценено «наличие у руководителя реальных прав и полномочий», и здесь просматривалась обратная зависимость от стажа: лица со стажем более 10 лет оценили это качество в среднем на 3,6, а со стажем менее 10 — на 4,0. Данная характеристика в ряду других критериев иллюстрирует состояние дел по организационной практике на дороге: в частности, как наделяются полномочиями организаторы движения.

Отношение к себе в организации диспетчеры оценили следующим образом:

- «не понятыми» ощущают себя 17,4 % опрошенных;
- считают, что их «не ценят» и «не уважают», 21,7 % (это ответы одних и тех же опрошенных);
- «о них не заботятся» — мнение 43,5 % опрошенных.

Следует отметить, что 56,5 % опрошенных считают, что их понимают, ценят, уважают и о них заботятся, а если вопрос о заботе исключить, — удовлетворены отношением 69,6 % опрошенных. Прямой зависимости от стажа нет, но диспетчеры, проработавшие в данной должности более 10 лет, удовлетворены отношением к себе несколько больше других. В 2005 г. на вопрос, заинтересован ли ваш руководитель в разрешении проблем, стоящих перед коллективом, «да» и «отчасти да» ответили по 41,6 % человек, «нет» — 16,6 %, без воздержавшихся, при этом работники со стажем более 10 лет дали оценку руководителям в полтора раза выше.

Три четверти опрошенных (74 %) полагают, что условия и организация работы в целом способствуют эффективной работе, и 26 % думают иначе. В отношении оплаты труда картина другая: лишь 8,7 % считают ее стимулирующей, и 34,8 % — скорее способствующей качественной работе. Таким образом, относительно удовлетворены оплатой труда 43,5 % анкетированных, ответы «нет» и «скорее нет» дали соответственно 21,7 и 34,8 %, т.е. более половины опрошенных диспетчеров. Оплату подчиненных недостаточной считают 65,2 % диспетчеров, и только 34,8 % — обеспечивающей качественную работу. Итак, 56,5 % поездных диспетчеров оценивают оплату своего труда недостаточной, а оплатой нижестоящих работников они недовольны еще больше, эти результаты не зависят от стажа и возраста опрошиваемых.

На диаграмме 6 (рис. 6) представлена удовлетворенность диспетчеров разными сторонами работы, она оценивалась по шкале: 1 — неудовлетворен; 2 — скорее неудовлетворен; 3 — скорее удовлетворен; 4 — удовлетворен.

Средний балл удовлетворенности — 3,2. Более всего диспетчеров устраивают отношения с подчиненными, коллегами и непосредственным руководителем, а также с руководством ЕДЦУ и своей службы. Как видно из приведенных данных, они также удовлетворены своей работой в целом, организацией рабочего места и даже режимом труда и отдыха — по этим позициям средний балл составил от 3 и выше. Несколько ниже оценку дали диспетчеры социальным льготам (2,78 балла), и весьма существенна неудовлетворенность оплатой труда (2,13), которая не устраивает и скорее не устраивает 57 % опрошенных.

Показатель, отражающий индивидуальную удовлетворенность работой у 82,6 % опрошенных выше трех баллов (от стажа он не зависит). Этот факт в сочетании с данными диаграммы № 6 позволяют сделать вывод, что диспетчеры ценят свой коллектив и свою работу.

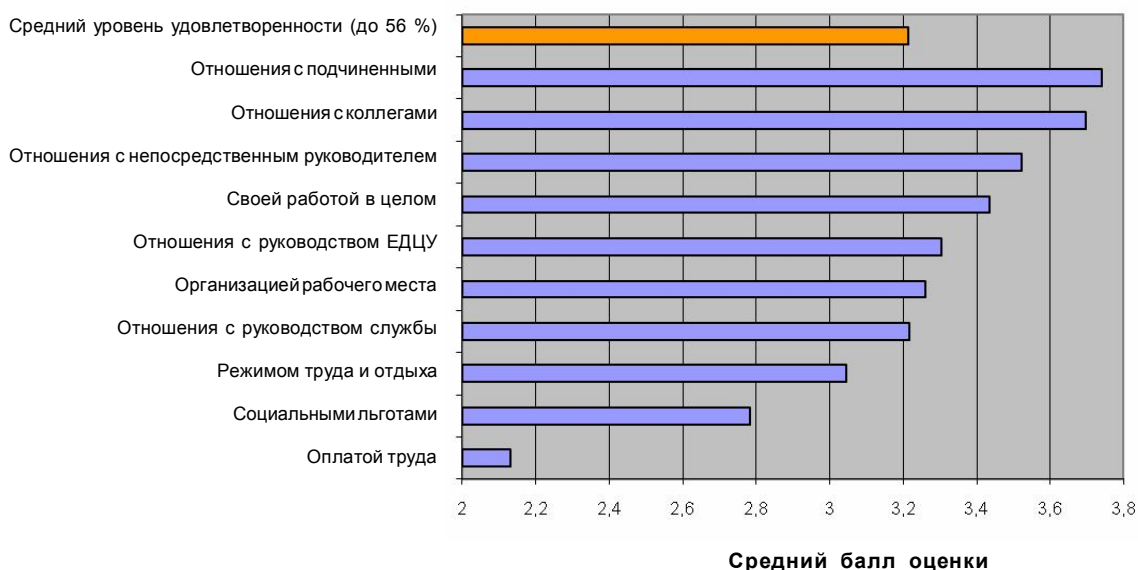
Диаграмма 6. Удовлетворенность разными сторонами работы

Рис. 6

Поскольку неудовлетворенность социально-трудовыми отношениями может привести человека к принятию решения о смене места работы, диспетчерам был задан вопрос нет ли в их планах на ближайшее время такого намерения. «Нет» ответили 65,3 % опрошенных и 17,4 % — «не знаю», 13 % хотят получить повышение по службе внутри предприятия, что соответствует нормальному профессиональному росту, и 4,3 % опрошенных выразили желание уйти из отрасли. Эти данные свидетельствуют о том, что потенциальной угрозы резкого всплеска текучести диспетчерского персонала на ЗСЖД нет.

В заключение назовем основные факторы, снижающие трудовую мотивацию персонала. Это:

- недостаточная оплата труда как самих диспетчеров, так и подчиняющихся им работников;
- качество подготовки персонала: диспетчеры испытывают необходимость в новых формах обучения, направленной подготовке по вопросам обеспечения безопасности движения и организации работы в нестандартных ситуациях;
- недостаточное совершенствование технических средств;
- несогласованность действий представителей различных служб, а также инструкций и распоряжений.

Библиографический список

1. Алексеева Н.П., Щигорева Е.А. Психологические аспекты мотивации оперативного персонала железнодорожного транспорта // Вестн. СГУПС. Вып. 18. Новосибирск, 2007. С. 275–281.
2. Воробьев Ю.Л., Дурнев Р.А., Пучков В.А. Основы формирования культуры безопасности жизнедеятельности населения. М.: Деловой экспресс, 2006. 316 с.
3. Силкина Н.В., Алексеева Н.П. Культура безопасности как основа формирования корпоративной культуры предприятия // Наука и инновации в системе профессионального образования: М-лы Международной научно-практической конференции / Сост. А.А. Муравьев, М.А. Петрова. Новосибирск: Изд-во НИПКиПРО, 2008. С. 157–161.