

УДК 005.95

Ганина Юлия Сергеевна
Омский государственный университет путей сообщения
Магистрант кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление
качеством», Омск, Россия
Куршакова Наталья Борисовна
доктор экономических наук доцент
Омский государственный университет путей сообщения
профессор кафедры «Экономика транспорта, логистика и управление
качеством», Омск, Россия
Ganina Yulia Sergeevna
Omsk State Transport University
Master student of the Department «Economics of transport, logistic and
quality management», Omsk, Russia
julie_g00@mail.ru
Kurshakova Natalia Borisovna
Doctor of Science in Economics
Associate Professor
Omsk State Transport University
Professor of the Department «Economics of transport, logistic and quality
management», Omsk, Russia
nbk2004@mail.ru

ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО ОМСК В РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА ТРАНСПОРТНОЙ ПРОДУКЦИИ SUBSTANTIATION AND DEVELOPMENT OF MEASURES TO INCREASE THE INVOLVEMENT OF PERSONNEL OF THE OMSK OPERATIONAL LOCOMOTIVE DEPOT IN SOLVING PROBLEMS OF QUALITY OF TRANSPORT PRODUCTS

Аннотация. В статье приводятся результаты исследования вовлеченности персонала эксплуатационного локомотивного депо Омск в решение проблем качества транспортной продукции. Рассмотрена практика вовлечения персонала с позиций различных авторов. Объектом изучения является персонал эксплуатационного локомотивного депо Омск, предметом – вовлеченность работников в решение проблем качества транспортной продукции. Предлагаются мероприятия, направленные на повышение вовлеченности персонала. Внедрение и реализация предложенных мероприятий окажет положительное влияние на такой фактор вовлеченности, как инициативность в решение проблем качества, что, в конечном счете, позволит добиться

положительной динамики индекса вовлеченности. Эффект от внедрения мероприятий, выраженный в повышенном уровне вовлеченности персонала, приобретает свое значение при систематическом его отслеживании путем проведения опросов. Полученные результаты были представлены руководству депо для рассмотрения и принятия дальнейших решений по реализации.

Ключевые слова: качество, транспортная продукция персонал, вовлеченность персонала, способ вовлечения, степень вовлеченности.

Abstract. The article presents the results of a study of the involvement of the personnel of the operational locomotive depot Omsk in solving problems of the quality of transport products. The practice of involving personnel from the positions of various authors is considered. The object of study is the personnel of the operating locomotive depot Omsk, the subject is the involvement of employees in solving problems of the quality of transport products. Measures aimed at increasing the involvement of personnel are proposed. The introduction and implementation of the proposed activities will have a positive impact on such an engagement factor as initiative in solving quality problems, which, ultimately, will achieve a positive dynamics of the engagement index. The effect of the implementation of measures, expressed in an increased level of staff involvement, becomes important when it is systematically monitored through surveys. The results obtained were presented to the management of the depot for consideration and further decisions on implementation.

Key words: quality, transport products personnel, personnel involvement, method of involvement, degree of involvement.

Введение

Цель статьи – обосновать и разработать мероприятия для повышения вовлеченности персонала эксплуатационного локомотивного депо Омск в решение проблем качества транспортной продукции. Для её достижения решались следующие задачи: рассмотрена практика вовлечения персонала с позиций различных авторов, приведены и проанализированы результаты исследования вовлеченности персонала депо, выявлена необходимость разработки мероприятий по повышению вовлеченности, предложить мероприятия, направленные на повышение вовлеченности персонала. Объектом изучения является персонал эксплуатационного локомотивного депо Омск, предметом – вовлеченность работников в решение проблем качества транспортной продукции.

Вопросами вовлечения персонала в деятельность организации, в частности, в работу по обеспечению качества, занимались такие авторы, как Т.С. Старикова, Е. В. Сухова, И. Таланкин, Н. П. Драгун и др.

Авторы Т. С. Старикова, Е. В. Сухова предлагают использовать на практике следующие способы вовлечения персонала [1,2]:

а) гибкие графики работы для персонала, который показывают высокие результаты в работе;

б) карьерный рост перспективного, высококвалифицированного персонала;

в) первоочередное предоставление возможности дополнительного обучения, повышения квалификации в смежных областях;

г) возможность признания успехов персонала по результатам деятельности предприятия, оценки их вклада в его развитие и, как следствие, возможность участия в принятии решений на более высоком уровне и др.

По мнению И. Таланкина, постоянную вовлеченность сотрудников в работу по обеспечению качества следует поддерживать путем создания корпоративной культуры предприятия, направленной на всеобщую вовлеченность сотрудников, введения системы стимулирования участия в работе по совершенствованию деятельности в области качества, внедрения в практику кружков качества и процессного подхода, систематического обучения сотрудников менеджменту качества [3].

Авторы Н. П. Драгун и О. И. Полякова считают кружки качества одним из основополагающих способов увеличения участия персонала в решение проблем качества, поскольку они позволяют улучшить моральный климат среди членов рабочей группы, способствуют развитию самооценки каждого, а также создают условия для повседневного роста и развития творческих способностей человека [4].

По мнению Н. С. Давыдовой, вовлеченность персонала наряду с идеей уважения к человеку лежат в основе бережливого производства, что влечет за собой желание достичь высокого качества за счет постоянного развития сотрудников и процессов [5].

Е. Майорова отмечает, что японские сотрудники получают вознаграждения и поощрения за внесение и реализацию предложений по улучшению качества рабочих мест или совершенствованию рабочего процесса. Даже небольшие предложения обязательно остаются замеченными — на доске вывешивается благодарность от имени руководства, благодарят публично на собрании коллектива. Если нововведение значительно сократило затраты компании или позволило сэкономить средства, японцы выплачивают солидные вознаграждения [6].

Таким образом, можно выделить следующие основные способы вовлечения персонала: создание корпоративной культуры предприятия, введение системы стимулирования участия в работе по совершенствованию деятельности в области качества, внедрение в практику кружков качества, процессного подхода, методов бережливого производства (система 5S, визуализация, кайдзен, система TPM) и др.

Методология исследования

Для определения степени вовлеченности персонала в решение проблем качества продукции было проведено исследование на базе эксплуатационного локомотивного депо Омск. Исследование заключалось в сборе первичных данных путем рассылки разработанной анкеты респондентам, их анализе и расчете индекса вовлеченности [7]. Основой для разработки анкеты была выбрана методика Q12, предложенная консалтинговой компанией Gallup [8].

Суть методики расчета индекса вовлеченности заключается в том, что благодаря результатам анкетирования можно определить уровень вовлеченности сотрудников в зависимости от суммы полученных баллов, сравнив со шкалой и сформулировать вывод, о том к какой из трех категорий сотрудники относятся: вовлеченные, невовлеченные, активно отключенные [9].

Объектом исследования были руководители, управленческий и производственный персонал. Всего в исследовании приняло участие 85 человек, с учетом того, что среднесписочная численность на 2022 год составила 1700 сотрудников.

Результаты исследования

По итогам проведенного исследования индекс вовлеченности персонала составил 89,9 %. Причиной такой вовлеченности является низкая инициативность сотрудников и вовлеченность управленческого звена в решение проблем качества транспортной продукции.

Результаты расчета индекса вовлеченности по категориям сотрудников эксплуатационного локомотивного депо Омск в решение проблем качества транспортной продукции приведены в таблице 1.

Таблица 1 Индекс вовлеченности по категориям сотрудников

Показатель вовлеченности	Результаты расчет по категориям сотрудников, %		
	Руководители	Управленческий персонал	Производственный персонал
Удовлетворенность работой	38	35,9	38,2
Организационный климат	14	14,3	14,6
Самореализация сотрудника	14	13,9	15,8
Инициативность в решении проблем качества	26	19,6	25,3
Общий индекс вовлеченности	92	83,7	93,9

Анализируя индексы по категориям сотрудников можно сделать следующие выводы:

– вовлеченность руководящего звена в решение проблем качества транспортной продукции находится на высоком уровне, с результатом 92% из 100%. Согласно шкале для оценки результатов, руководители относятся к категории «вовлеченные сотрудники»;

– управленческий персонал наименее вовлечен в решение проблем качества транспортной продукции и имеет результат 83,7%. Однако согласно шкале для оценки результатов, управленческий персонал относится к категории «вовлеченные сотрудники»;

– наиболее вовлеченным в решение проблем качества транспортной продукции является производственный персонал с индексом вовлеченности, равным 93,9%. Следовательно, улучшение деятельности по качеству может происходить за счет инициативы снизу, так как в настоящее время сотрудники удовлетворены своей работой, понимают приоритеты в работе, проявляют инициативу в решение проблем качества.

Принимая во внимание результаты исследования, можно выделить следующие проблемы, приведенные в таблице 2.

Таблица 2 Проблемные области по результатам исследования

Проблема	Обоснование	Возможные пути решения
Отсутствие инструкций и требований к качеству работы	35 % респондентов считают, что на их рабочем месте отсутствуют инструкции к качеству работы	Применение метода визуализации как одного из инструментов бережливого производства
Отсутствие предложений по улучшению деятельности / процессов	28 % респондентов не являются инициаторами по внесению изменений / улучшению своей деятельности	1) создание «кружков качества»; 2) проведение конкурса «Лидер года в области качества»;
Низкий уровень вовлеченности управленческого звена в решение проблем качества относительно двух других категорий	Индекс вовлеченности управленческого звена равен 83,7 %, при том, что индекс вовлеченности руководителей равен 92 %, производственного персонала – 93,9 %	3) создание внутрикорпоративного форума для обработки поступающих инициатив в области качества

Актуальность обоснования и разработки мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала эксплуатационного локомотивного депо Омск, обусловлена результатами проведенного исследования.

В качестве мероприятий по повышению вовлеченности персонала эксплуатационного локомотивного депо Омск предлагается:

а) применение метода визуализации как одного из инструментов бережливого производства;

б) создание «кружков качества»;

в) организация конкурса «Лидер года в области качества»;

г) создание внутрикорпоративного форума для обработки поступающих инициатив в области качества.

Характеристика и обоснование предлагаемых мероприятий представлена в таблице 3.

Таблица 3 Характеристика мероприятий

Цель мероприятия	Этапы реализации	Обоснование внедрения
1. Применение метода визуализации как одного из инструментов бережливого производства		
разработка графических инструкций – кратких и наглядных описаний того, что делается на определенном рабочем месте, требований к качеству работы в виде рисунков, диаграмм, схем, карт и т.д.	<ol style="list-style-type: none"> 1) составление плана внедрения системы визуализации; 2) разработка графических инструкций; 3) поиск типографии для распечатки графических инструкций; 4) оформление заказа на печать графических инструкций; 5) ознакомление и выдача графических инструкций персоналу 	способствует легкому восприятию сотрудниками своих обязанностей и поддержанию высокого уровня информированности персонала
2. Создание «кружков качества» [10]		
повышение качества транспортной продукции при помощи вовлечения сотрудников в процессы по его обеспечению на основе	<ol style="list-style-type: none"> 1) составление плана внедрения «кружков качества»; 2) согласование с руководством тем и дат для проведения обучающих семинаров; 3) разработка и утверждение плана проведения обучающих семинаров; 4) проведение обучающих семинаров с привлечением эксперта; 	позволит обучить сотрудников методам повышения качества, улучшить моральный климат среди членов рабочей группы, создать условия для постоянного роста и развития творческих способностей, а

использования концепции «кайдзен»	5) создание рабочей группы, состоящей из 3-8 человек, с назначением ответственного; 6) разработка регламента функционирования кружков качества, который определяет время и место проведения собраний, продолжительность, задачи участников, форму и порядок предоставления отчетности, сроки принятий решений т.д.	также повысить ответственность и инициативность работников, что в первую очередь окажет влияние на качество транспортной продукции
3. Организация конкурса «Лидер года в области качества»		
продвижение практических достижений и поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей в области качества, а также формирование чувства ответственности за результаты работы	1) разработка и утверждение положения о проведении конкурса «Лидер года в области качества»; 2) разработка макета приза за победу в конкурсе; 3) ознакомление сотрудников с положением о проведении конкурса; 4) организация комиссии для определения победителя конкурса; 5) проведение конкурса «Лидер года в области качества»; 6) награждение победителя конкурса «Лидер года в области качества»	позволит сотрудникам получить признание со стороны руководства, чувствовать себя нужными и ценными, что будет подтверждаться получением ценного приза
4. Создание внутрикорпоративного форума для обработки поступающих инициатив в области качества		
заключается в том, чтобы сотрудники имели возможность высказывать свою точку зрения и быть услышанными	1) создание сайта внутрикорпоративного форума для депо; 2) создание блока для обработки поступающих инициатив; 3) разработка наглядной структуры компании и размещение на форуме; 4) информирование сотрудников об имеющемся портале посредством рассылки по корпоративной почте	способствует решению проблем по усовершенствованию процессов, рабочего места, условий труда и т.д.

После внедрения и реализации предложенных мероприятий в практику деятельности эксплуатационного локомотивного депо Омск следует ожидать следующих изменений:

- повышение информированности, исполнительской дисциплины сотрудников за счет формирования требований к качеству работы в виде графических инструкций;
- улучшение социально-психологического климата и условий для постоянного роста за счет сплочения коллектива и проведения собраний кружков качества;
- совершенствование форм и методов морального и материального стимулирования деятельности в области качества за счет организации и проведения конкурса «Лидер года в области качества»;
- рост количества предложений по улучшению деятельности в области качества за счет создания внутрикорпоративного форума.

Обсуждение результатов

Основные аспекты методологии исследования вовлеченности персонала в решение проблем качества транспортной продукции были представлены в научных статьях и публикациях на всероссийской студенческой научной практической конференции с международным участием и международной научно-практической конференции в 2022 г. в Омске. Отдельные из них представлены в источниках [7, 9]. Полученные результаты исследования были представлены руководству депо для рассмотрения и принятия дальнейших решений по реализации.

Выводы

Таким образом, внедрение выше приведенных мероприятий окажет положительное влияние на такой фактор вовлеченности, как инициативность в решение проблем качества, что, в конечном счете, позволит добиться положительной динамики индекса вовлеченности. Эффект от предложенных мероприятий, выраженный в повышенном уровне вовлеченности персонала, приобретает свое значение при систематическом его отслеживании путем проведения опросов.

Библиографический список

1. Старикова, Т. С. Современные технологии управления вовлеченность персонала в процесс работы, в ходе формирования и внедрения HR-бренда / Т. С. Старикова // Материалы Афанасьевских чтений. 2015. № 13. С. 173-178.
2. Сухова, Е. В. Использование средств корпоративной культуры для управления вовлеченностью персонала / Е. В. Сухова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2017. № 2-2. С. 21-30.

3. Таланкин, И. Как поддерживать постоянную вовлеченность сотрудников в работу по совершенствованию СМК? / И. Таланкин, Г. Новокрещенова, О. Чупахина // Методы менеджмента качества. 2013. № 7. С. 39.

4. Драгун, Н. П. Формирование эффективной системы управления качеством продукции путем создания кружков качества [Электронный ресурс] / Н. П. Драгун, О. И. Полякова. – Режим доступа: https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/29785/Formirovanie_effektivnoj_sistemy_upravleniya_kachestvom_produkcii_putem_sozdaniya_kruzhkov_kachestva.pdf?sequence=1&isAllowed=y&ysclid=13rqcjkuay

5. Давыдова, Н. С. Бережливое производство: монография / Н. С. Давыдова. Изд-во Института экономики и управления. Ижевск, 2012. 138 с.

6. Майорова Е. Метаморфозы технологии кайдзен в России [Электронный ресурс] / Е. Майорова. – Режим доступа: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1796>

7. Ганина, Ю. С. Вовлеченность персонала в решение проблем качества транспортной продукции / Ю. С. Ганина // Студент: наука, профессия, жизнь: Материалы IX всероссийской студенческой научной конференции с международным участием. В 4-х частях, Омск, 25-29 апреля 2022 года. Том часть 3. Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2022. С. 520-526.

8. Токарева, А. А. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета / А. А. Токарева, С. Г. Баронене // Университетское управление: практика и анализ. 2019. № 1-2. С. 11-32.

9. Ганина, Ю. С. Методический инструментарий исследования вовлеченности персонала эксплуатационного локомотивного депо в решение проблем качества транспортной продукции / Ю. С. Ганина, Н. Б. Куршакова // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы X международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Омск, 31 мая 2022 года. Том Часть 2. Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2022. С. 199-206.

10. Бельский, М. А. Кружки качества как инструмент системы управления качеством и безопасности деятельности компании / М. А. Бельский, А. В. Щанович // Экономика и управление: Актуальные вопросы и проблемы развития в условиях нестабильности внешней среды: Материалы III межвузовской научно-практической конференции молодых ученых, магистрантов и аспирантов, Гатчина, 26-27 апреля 2018 года. Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2018. С. 77-84.