

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И УПРАВЛЕНИЕ

DOI 10.26163/GIEF.2020.29.44.014  
УДК 331.45+331.46

***I.M. Aliev, E.D. Mikhailenko***

## **STAFF INVOLVEMENT AS TOOL AFFECTING WORK SAFETY AND OCCUPATIONAL TRAUMATISM**

**Ismail Aliev** – professor, the Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, Doctor of Economics, professor, St. Petersburg; **e-mail: aliev.06@mail.ru**.

**Ekaterina Mikhailenko** – post-graduate student, the Department of Labor Economics, St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg; **e-mail: katya\_ku4@mail.ru**.

*We consider the essence of staff involvement as a tool affecting business performance, work safety and occupational traumatism. We look at various approaches to studying and managing staff involvement in modern companies. We introduce the results of our own research of staff involvement carried out at Rospadskaya Coal Company. We prove that staff involvement considerably influences the level of work safety and occupational traumatism in a coal-mining company.*

**Keywords:** *staff involvement; work safety; occupational traumatism; culture of safety; management of staff involvement.*

***И.М. Алиев, Е.Д. Михайленко***

## **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ, ВЛИЯЮЩИЙ НА БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ**

**Исмаил Магеррамович Алиев** – профессор кафедры экономики труда, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: aliev.06@mail.ru**.

**Екатерина Дмитриевна Михайленко** – аспирант кафедры экономики труда, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург; **e-mail: katya\_ku4@mail.ru**.

*В статье рассмотрена сущность содержания понятия «вовлеченность персонала» как инструмента, оказывающего влияние на эффективность функционирования компании, безопасность труда и производственный травматизм. Рассмотрены различные подходы к изучению и управлению вовлеченностью персонала в современных компаниях. Представлены результаты авторского исследования вовлеченности персонала, проведенные в ООО «Распадская угольная компания». Доказано, что вовлеченность сотрудников компании существенно влияет на уровень безопасности труда и производственного травматизма в угледобывающем предприятии.*

**Ключевые слова:** *вовлеченность персонала; безопасность труда; производственный травматизм; культура безопасности; управление вовлеченностью персонала.*

В последние несколько лет в практике российского бизнеса все чаще стало встречаться новое для многих менеджеров понятие «вовлеченность персонала». Руководители компаний все больше интересуются исследованиями вовлеченности,

стремятся измерить уровень вовлеченности своих сотрудников и управлять ею.

Повышенный интерес к теории вовлеченности сотрудников возник в конце XX в. Одними из первых работ, посвященных проблеме повышения вовлеченности персонала, являются работы У. Оучи, Р. Паскаля и А. Атоса (1981 г.), а также М. Армстронг [5], в которых на примере японской модели работы с персоналом подчеркивалась роль лидеров организации в умении повести за собой, что благоприятно сказывалось на уровне вовлеченности сотрудников. Известными зарубежными и отечественными исследователями вовлеченности персонала являются также Т. Петерс, Н. Остин, У. Кан, Дж. Блау, К. Бол, Ф. Франк, К. Тейлор, Н.А. Александрова, М. Магура, В.М. Маслова, Ю.Е. Мелихова и другие [1; 2; 3].

Существует множество определений понятия «вовлеченность», каждое из которых сводится к следующему: это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудника выполнять свою работу как можно лучше.

Актуальность изучения и управления вопросами вовлеченности персонала с каждым годом возрастает. Это обусловлено, в первую очередь, влиянием вовлеченности персонала на такие бизнес-показатели, как стоимость компании, ее прибыль, уровень текучести и связанные с этим затраты. По данным исследований Hewitt Associates, в компаниях с высоким уровнем вовлеченности сотрудников, по сравнению с компаниями с низким уровнем вовлеченности:

- стоимость акций выше на 12%;
- годовой объем продаж в расчете на одного сотрудника больше на 27000 долл.;
- годовая прибыль в расчете на одного сотрудника выше на 3800 долл.;
- уровень удовлетворенности клиентов выше на 5–10%;
- количество конкурентоспособных заявок на открытые вакансии больше примерно вдвое.

Существуют разные подходы к изучению вовлеченности персонала. Так, сотрудники Great Place to Work Institute проводят изучение рабочей атмосферы на

предмет наличия доверия, гордости и духа товарищества [6]. По мнению консультантов Towers Watson, руководители компаний особое внимание должны уделять текущим потребностям и проблемам сотрудников (организационному и социально-психологическому климату в коллективе, условиям труда, способствующим повышению производительности и достижению успеха, поддержке инициатив сотрудников) [7].

Компания «Hewitt Associates» использует три основных показателя вовлеченности: «говорит» (сотрудник позитивно отзывается о компании), «остается» (сотрудник длительное время хочет быть частью компании) и «стремится» (прикладывает дополнительные усилия, способствующие успеху бизнеса) [4].

Данный подход был использован при изучении уровня вовлеченности персонала и культуры безопасности на шахтах ООО «Распадская угольная компания». Исследование проводилось консалтинговой компанией «AXESS Management», являющейся партнером «Aon Hewitt».

Суть данного исследования заключается в обеспечении важного диалога между компанией и сотрудником, когда каждый работник может дать обратную связь, а планы улучшений разрабатываются на основе слов работников, а не гипотез. Исследование имеет большое значение как для работника, так и для руководителя (табл. 1).

В исследовании приняло участие около 5791 работника семи шахт ООО «Распадская угольная компания». Из 75 вопросов анкеты 11 вопросов касаются культуры безопасности на предприятии. Кроме того, индикаторы культуры безопасности были отмечены также при изучении других факторов вовлеченности (информирование, обучение, оснащение оборудованием, взаимодействие с руководителем и др.). Наряду с вопросами, напрямую связанными с безопасностью, в анкете были вопросы, косвенно касающиеся вопросов безопасности труда, тем не менее, так или иначе влияющие на состояние безопасности труда и производственный травматизм (табл. 2).

*Таблица 1*

**Важность исследования вовлеченности для руководителя и работника**

Для руководителя	Для работника
Помогает понять потребности сотрудников предприятия. Дает возможность получить информацию для принятия управленческих решений. Является резервом повышения эффективности, снижения производственного травматизма	Дает возможность поделиться своим мнением о ситуации на рабочем месте, рассказать о своих потребностях и проблемах, быть услышанным на всех уровнях управления.

*Таблица 2*

**Вопросы анкеты по исследованию вовлеченности, касающиеся охраны труда на предприятии**

Вопросы, непосредственно касающиеся организации охраны труда на предприятии	Вопросы, косвенно касающиеся организации охраны труда на предприятии
Оборудование, на котором я работаю, в порядке и работает исправно	Мне понятны цели, которые ставит передо мной руководитель, и какой результат он от меня ожидает
Я всегда обеспечен средствами индивидуальной защиты	Мне предоставлены возможности для обучения и развития, которые помогают мне приобретать важные для работы навыки
Мои средства индивидуальной защиты и спецодежда защищают от всех вредных и опасных факторов	Мой непосредственный руководитель признает мои достижения и вклад в работу
В моем коллективе принято поправлять работника, если он ведет себя небезопасно	Я понимаю, как мои индивидуальные рабочие цели соотносятся с целями моего предприятия
Иногда меня ставят в условия, когда я вынужден работать небезопасно	Результаты моей работы значительно влияют на размер моей заработной платы
Проводимые у нас инструктажи по охране труда повышают безопасность моей работы	На нашем предприятии оперативно рассматриваются и воплощаются предложения по улучшениям от работников
Иногда, чтобы выполнить план, приходится отступать от требований инструкции по охране труда	Я чувствую удовлетворение от результатов моей работы
Мой непосредственный руководитель заботится о моей безопасности	У меня достаточно полномочий, чтобы принимать решения, необходимые для хорошего выполнения моей работы
Мой непосредственный руководитель сам подает пример безопасного труда	На работе мое мнение и мои идеи принимаются во внимание
Мои коллеги соблюдают правила охраны труда	
За последний квартал у нас не возникало ситуаций, которые могли бы привести к аварии или несчастному случаю	

Оценка проводилась по трем критериям: А – высокий уровень вовлеченности (более 50%), В – средний уровень вовлеченности (31 – 50%), С – средний уровень вовлеченности (менее 30%).

Были получены следующие данные (табл. 3).

Анализ результатов свидетельствует, что чуть больше трети работников шахт удовлетворены оборудованием, на кото-

ром они работают. Преобладающее большинство респондентов показали, что они всегда обеспечены средствами индивидуальной защиты, однако качество СИЗ и спецодежды оставляют желать лучшего. Почти треть работников отмечает, что иногда их ставят в условия, когда они вынуждены работать небезопасно либо отступать от требований инструкций по охране труда ради выполнения производст-

**Результаты исследования уровня вовлеченности персонала шахт по блоку «Культура безопасности»**

Показатели культуры безопасности	Шахты						
	Алардинская	Ерунаковская- VIII	Есаульская	Осинниковская	Распадская	Распадская-Коксовая	Усковская
Общий показатель культуры безопасности	47%	22%	34%	43%	41%	34%	54%
Оборудование, на котором я работаю, в порядке и работает исправно	41%	28%	33%	36%	23%	33%	43%
Мы всегда обеспечены средствами индивидуальной защиты	71%	42%	66%	74%	64%	61%	78%
Наши средства индивидуальной защиты и спецодежда защищают от всех вредных и опасных факторов	51%	38%	54%	60%	45%	43%	65%
В моем коллективе принято поправлять работника, если он ведет себя небезопасно	73%	48%	68%	69%	67%	64%	78%
Иногда меня ставят в условия, когда я вынужден работать небезопасно	27%	29%	32%	30%	29%	30%	22%
Проводимые у нас инструктажи по ОТ и ПБ повышают безопасность моей работы	67%	44%	62%	66%	55%	50%	64%
Иногда, чтобы выполнить план, приходится отступать от требований инструкции по охране труда	25%	24%	28%	26%	26%	27%	21%
Мой непосредственный руководитель заботится о моей безопасности	68%	45%	56%	67%	53%	54%	72%
Мой непосредственный руководитель сам подает пример безопасного труда	71%	47%	59%	69%	56%	55%	73%
Мои коллеги соблюдают правила охраны труда	69%	49%	63%	69%	61%	57%	71%
За последний квартал у нас не возникало ситуаций, которые могли бы привести к аварии или несчастному случаю	66%	43%	51%	59%	59%	50%	72%

венного плана. Более половины опрошенных работников отмечают большую роль инструктажей по охране труда, способствующих повышению безопасности работы, а также роль непосредственного руководителя, который заботится о безопасности своих подчиненных и сам является примером безопасного ведения работ.

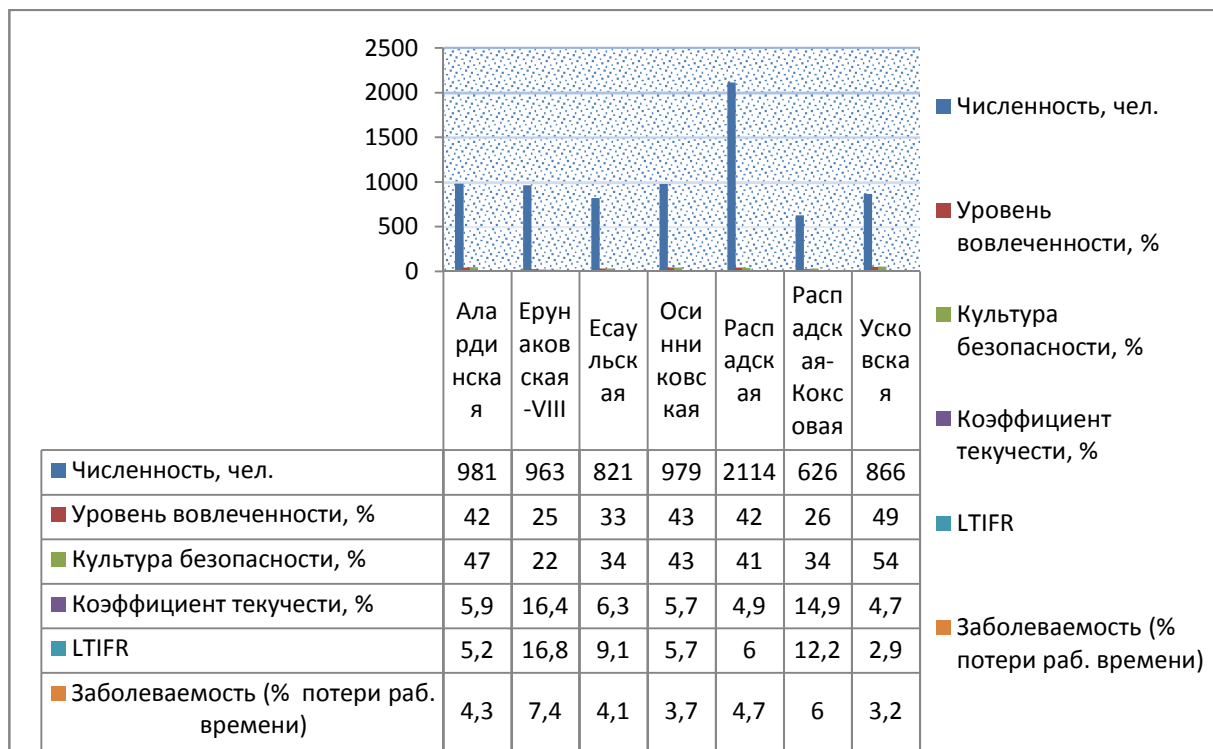
Полученные данные были сопоставлены с показателями производственного травматизма. В качестве такого показателя состояния охраны труда и производственного травматизма, используемого в последние годы во всем мире, был ис-

пользован коэффициент частоты травматизма с потерей рабочего времени: LTIFR – соотношение количества случаев потери рабочего времени и общего количества отработанного времени в организации за отчетный год, нормированное на 1 млн чел./час.

$$LTIFR = \frac{\text{количество травм}}{\text{отработанные человеко/часы}} \times 1000000 \text{ человеко/часов}$$

Кроме того, проведен сравнительный анализ показателей текучести, потерь рабочего времени, вызванных заболеваемостью. Ниже представлены полученные данные (см. рисунок).

Анализ полученных результатов сви-



Показатели вовлеченности и культуры безопасности шахт  
ООО «Распадская угольная компания»

детельствует о том, что на шахтах с более высоким уровнем вовлеченности персонала показатели производственного травматизма и заболеваемости сотрудников ниже, чем на предприятиях с низким уровнем вовлеченности. Кроме того, показатели вовлеченности влияют также на показатели текучести персонала: чем выше вовлеченность, тем ниже текучесть.

Полученные по результатам исследования данные по каждой конкретной шахте позволяют понять, какие показатели культуры безопасности требуют особого внимания: исправность оборудования, качество и обеспеченность средствами индивидуальной защиты, погоня за планом, некачественные инструктажи и др. На основании выявленных проблем разрабатываются планы улучшений, внедряются и совершенствуются мероприятия по повышению культуры безопасности.

Таким образом, управляя вовлеченностью посредством разработки и реализации мероприятий по результатам исследования ее факторов, можно добиться снижения уровня производственного травматизма работников угледобывающих предприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Александрова Н.А.* Удовлетворенность трудом как фактор снижения кадровых рисков / *Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования.* Екатеринбург: изд-во Уральского гос. ун-та им. М. Горького, 2010. С. 206–209.
2. *Магура М., Курбатова М.* Секреты мотивации, или мотивация без секретов. М.: Управление персоналом, 2007. 656 с.
3. *Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.* Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. 287 с.
4. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database, 2012.
5. *Armstrong M.* A handbook of human resource management practice. 10th ed. London: Kogan Page Publishers, 2006. 739 p.
5. *Robert Levering, Milton Moskowitz.* The 100 Best Companies to Work for in America. Currency, Doubleday, 1993. P.102 – 107.
6. Ecopsy consulting: [сайт]. URL: <http://www/ecopsy.ru/publikatsii/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения: 18.01.2020).