

Совершенствование процессов управления персоналом ОАО «РЖД» с формированием сервисного портала работника «РЖД» (описание проекта на конкурс «ВРМ – проект года’2022»)

Аннотация

Краткое описание проекта

По результатам описания, анализа и разработки требований к целевому состоянию процессов социально-кадрового блока ОАО «РЖД» реализован современный цифровой сервис - портал работника ОАО «РЖД».

Сервисный портал - это новая среда для взаимодействия между сотрудником и компанией. В нем собраны ключевые услуги, начиная от обучения и оформления справок, заканчивая сервисами по наставничеству и самовыдвижению.

Портал реализован на самой современной технологической платформе на уровне лидеров мирового и отечественного рынков.

Подразделение, ответственное за внедрение проекта

Департамент управления персоналом ОАО «РЖД»

(является владельцем типовых кадровых процессов, реализуемых всеми подразделениями компании, и обеспечивает единство подходов к управлению персоналом в сложной многоуровневой системе управления холдингом «РЖД»)

Сроки реализации:

2018 – 2021 годы.

География проекта:

по всей территории Российской Федерации.

Результаты проекта (в цифрах)

600 тысяч работников подключено к ресурсу;

160 тысяч пользователей ресурса ежедневно;

50 функциональностей реализовано в рамках портала (услуги, льготы и информация);

200 тыс. пользователей приняли участие в опросах и голосованиях на портале (за 3 месяца).

Введение

ОАО «РЖД» входит в тройку крупнейших железнодорожных компаний мира.

Компания оказывает полный спектр услуг в таких сферах как грузовые перевозки, предоставление услуг локомотивной тяги и инфраструктуры; ремонт подвижного состава; пассажирские перевозки в дальнем и пригородном сообщении; контейнерные перевозки, логистические, инжиниринговые услуги; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; а также прочие виды деятельности.

Холдинг «РЖД» – крупнейший работодатель в России: в компании и ее подконтрольных обществах работают более 0,8 млн. человек (по данным за 2020 год).

Бизнес-контекст

Учитывая масштаб деятельности и статус ОАО «РЖД» как крупнейшего работодателя страны, компания рассматривает персонал в качестве важнейшего актива.

Долгосрочной программой развития ОАО «РЖД» до 2025 года предусматривается внедрение передовых HR-технологий взаимодействия работника с работодателем (сервисный портал работника, руководителя и неработающего пенсионера), автоматизация HR-процессов, в том числе на основе технологии Big Data, переход к модели HR бизнес-партнера.

С 2018 года в компании активно реализуется Программа мероприятий по расширению применения процессного подхода в управлении

холдингом «РЖД», в рамках которой всеми владельцами бизнес-процессов, в том числе подразделениями социально-кадрового блока, проведено описание и анализ собственных процессов (в нотации ARIS) и разработаны мероприятия по их совершенствованию.

Кроме того, предпосылками для оптимизации кадровых процессов и запуска проекта сервисного портала работника РЖД стали:

необходимость создания единого информационного пространства для работников в связи с высокой численностью и высокой территориальной распределенностью;

необходимость снижения издержек на функции кадрового администрирования и выполнения социальных обязательств;

повышение привлекательности компании как работодателя для текущих и потенциальных работников.

Мероприятия, реализованные в рамках проекта

Проектирование и анализ бизнес-процессов социально-кадрового блока и разработка цифрового решения по сервисному portalу.

Осуществлено моделирование бизнес-процессов в состоянии «как есть», проведены их верификация и анализ (рассмотрено соответствие процессов требованиям внешней и внутренней нормативной базы, лучшим практикам управления в HR-сфере, а также порядок их фактического выполнения в подразделениях).

В ходе анализа процессов реализовано:

проведение опросов и интервью среди работников о желаемых сервисах, необходимых функциональностей и в целом о работе портала;

сбор заявок и предложений от владельцев бизнес-процессов, защита идей и рассмотрение целесообразности их внедрения;

на постоянной основе проводились совместные воркшопы с участием методологов, разработчиков и внешних экспертов;

рабочие встречи с фокус-группами, как по всему функционалу Сервисного портала, так и по отдельным функциональностям – проводили, как на этапе проектирования, так и для получения обратной связи по уже введенному в производство функционалу;

разработка метрик для оценки достижения результатов.

По результатам анализа сформированы предложения по составу наиболее востребованных HR-услуг и совершенствованию процессов их предоставления (типизация, снижение трудоемкости, повышение скорости обслуживания и др.) на основе создания цифрового портала.

Реализация и тестирование (согласование технических заданий и прочей необходимой документации, реализация цифрового решения, проведение различных видов тестирования и работы по защите информации)

Продвижение (информационные презентации и дайджесты, публикации статей в газете «Гудок», в телеграмм-каналах, в новостях на самом портале; выпуск маркетинговых и обучающих видеороликов, в том числе на корпоративном телевидении РЖД ТВ, буклетов, рассылок по работе с порталом, создание обучающего курса по работе с Сервисным порталом)

Анализ успешности внедрения сервиса и решение о развитии (мониторинг метрик активности пользователей и анализ достижения их целевых показателей по итогам тиражирования, сбор обратной связи по удовлетворенности сервисами и пожеланиям по развитию, принятие решения о развитии сервисов).

Иновационность (уникальность)

Перед разработчиками стояла задача реализовать стабильное приложение с доступом как из сети передачи данных ОАО «РЖД», так и из сети Интернет с соблюдением всех регламентирующих документов в части информационной безопасности и работы с персональными данными более чем для 700 000 пользователей.

Сравнимым по масштабу решением могут быть только системы, реализованные в рамках Электронного правительства – Госуслуги, Госуслуги Москвы.

Особенностью решения является возможность использования работниками и руководителями электронной подписи для подписания заявлений и документов в рамках эксперимента Министерства труда и социальной защиты РФ в части электронного кадрового документооборота.

Иметь возможность настройки персонализации предложений и услуг для работника. И чтобы это сделать – потребовалось развить аналитику по получению данных о пользователях – работниках компании.

Разработка осуществлялась по гибридной методологии управления проектом, используя лучшие практики как Agile, так и Waterfall.

Результаты

Поставленная задача	Достигнутый результат
Создать доступные клиентоориентированные сервисы, с использованием удобных, интуитивно понятных интерфейсов, которые не требуют специального обучения.	Количество клиентов портала превышает 600 000 пользователей. Уровень удовлетворенности работой портала составляет – 91,2 % пользователей (из которых оценили высшими баллами – 66,4%).
Обеспечить работника доступными сервисами для получения льгот компании, подачи заявлений и ознакомления с документами удаленно.	Свыше 15 форм заявлений доступно удаленно, свыше 14 справок доступно к заказу, из которых – 4 роботизированы. Доступно к дистанционному оформлению свыше 5 льгот.

<p>Создать гибкий инструмент управления каналами коммуникации с работниками, а также сделать данные каналы персонализированными.</p>	<p>Создано более 5 инструментов с возможностью администрирования получателей информации в сервисах, предполагающих коммуникацию с пользователями: опросы, голосования, новости и тп. Фильтры позволяют управлять по таким триггерам как: подразделение, регион, возраст, пол, профессия и тп.</p>
<p>Повысить вовлеченность работников, расширить аудиторию портала.</p>	<p>Ежедневное количество пользователей выросло, и в 2021 году достигает до 160 тыс. пользователь/день (за 2020 год показатель достигал до 100 тыс. пользователь/день).</p>
<p>Обеспечить работника прямым доступом к коллегам и руководителю, а также руководителя к работникам с учетом требований информационной безопасности.</p>	<p>100 % работников – пользователей портала имеют возможность написать своему коллеге или руководителю, а также поблагодарить его. Для 90% пользователей также доступна «Онлайн приемная руководителя» с возможностью обратиться к непосредственному руководителю по разным вопросам и возможностью оценить и/или эскалировать обращение выше.</p>
<p>Обеспечить возможность компании замерять «градус» настроения своих работников и узнавать их мнение по важным для компании вопросам.</p>	<p>Проведение ежегодного опроса удовлетворенности – целевой показатель был – 50 тыс. работников, фактически с помощью Сервисного портала прошли опрос 89 600 работников (в сравнении с 2019 годом – количество опрошенных без использования Сервисного портала – 14 тыс.)</p>

<p>Обеспечить работника площадкой, где он может поделиться своим мнением, предложением, задать интересующий вопрос и просто найти коллег по интересам.</p>	<p>За три месяца работы сервисов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Блоги: подано свыше 70 заявок на ведение блогов, регулярно ведутся свыше 30 блогов. Опубликовано 300 + постов, 60 000+ просмотров 2) Чаты: создано более 25000 чатов и направлено свыше 500 000 сообщений 3) Онлайн приемная руководителя: подано свыше 500 обращений 4) Активный работник (пилотный полигон): подано более 50 инициатив, поддержано свыше 1500 работниками, приняли участие в голосовании более 1000 работников.
--	---

Информационные технологии

Сервисный портал реализован на самом современном и импортонезависимом технологическом стеке. В основе решения лежит контейнерная платформа на базе Kubernetes, позволяющая очень гибко распределять нагрузку между сервисами внутри приложения. В отличие от распространенной технологии виртуализации, контейнерное решение позволяет в автоматическом режиме перераспределять нагрузку внутри контура в зависимости от востребованности того или иного сервиса, в конкретный момент времени.

Это означает, что в начале месяца, когда, например, пользователям массово приходят расчетные листки и они активно вызывают этот раздел – объем вычислительных мощностей, требующихся для раздела «Доход» увеличивается, и подобные пики не сказываются на общей производительности.

Сервисный портал реализован с применением микросервисной архитектуры, что позволяет повысить отказоустойчивость решения, а у

заказчика есть возможность внесения изменений в конкретный сервис без влияния на общую инфраструктуру. При этом скорость внесения изменений в функциональные блоки сокращается до 1 дня.

Партнер - разработчик

ООО «ОЦРВ» - российская ИТ компания, занимающаяся разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем на базе решений SAP (ERP, BI, HANA и др.), IBM (Maximo, WebSphere, Lotus), 1С (1С:УХ, 1С:ERP, 1С:ЗУП и др.), а также свободно распространяемого ПО (Java, PostgreSQL и т.п.) на территории Российской Федерации и стран СНГ для компании ОАО «РЖД», филиалов ОАО «РЖД» и аффилированных компаний.

Численность персонала – около 1 тыс. чел.

Участники проекта

Руководители:

Браулов Евгений Игоревич – первый заместитель Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»;

Измалкова Екатерина Михайловна – заместитель начальника Центра моделирования бизнес-процессов ОАО «РЖД».

Исполнители:

Хоменя Дарьяна Анатольевна – ведущий эксперт Проектно-конструкторского технологического бюро Центра цифровых технологий ОАО «РЖД» (8-915-378-48-00, khomenya.da@mail.ru);

Каштанов Сергей Викторович – ведущий специалист Центра моделирования бизнес-процессов ОАО «РЖД» (8-905-706-24-95, kashtanovsv@center.rzd.ru).