

Начальник Центра бренда работодателя и развития
человеческого капитала ОАО «РЖД»

СТАНИСЛАВ СУГАК

КАЖДОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ
РЕШАЕТ СВОИ ЗАДАЧИ,
А ВМЕСТЕ ОНИ ДАЮТ
ПОЛНУЮ КАРТИНУ
О НАСТРОЕНИИ
В КОЛЛЕКТИВЕ

Обратная связь — ключевой элемент комфортной корпоративной среды. Инструменты обратной связи позволяют оперативно определить вопросы, которые волнуют работников, принять необходимые управленческие решения и поддержать в компании атмосферу доверия и открытости. О том, как сформировалась и развивается система обратной связи в компании, — в нашем материале.

Традиции диалога

2024 год объявлен в компании Годом железнодорожных традиций. Можно ли говорить, что возможность обратиться к руководителю и получить ответ — это одна из традиций отрасли?

Диалог с работниками на железных дорогах существовал всегда. Меняется только форма, а суть остаётся прежней. Например, когда-то

на предприятиях были специальные ящики «Для предложений». Теперь вместо этого появилась цифровая система обратной связи — это опросы, онлайн-приёмная руководителя, горячая линия по социально-кадровым вопросам. Инструменты размещаются как на наших собственных ресурсах, так и на внешних онлайн-площадках.

Онлайн-приёмная руководителя и горячая линия — это возможность оперативно дать ответ работникам. А для того чтобы получить их мнение по ключевым вопросам работы с персоналом, мы используем исследования.

Как такие исследования проводятся?

Систематически работа в этом направлении в компании ведётся с 2010 года. Стратегию наших действий в области социологических исследований определяет заместитель генерального директора, курирующий весь социально-кадровый блок компании, и Департамент управления персоналом.

С 2020 года отвечает за это направление Центр бренда работодателя и развития человеческого капитала (ЦБР). Именно ЦБР координирует корпоративные исследования в компании — мы занимаемся их организацией, аналитикой, подготовкой отчётов, выводов и рекомендаций. При этом понятно, что основной фокус внимания сконцентрирован на региональном и линейном уровнях, всю работу по проведению опросов и анализу данных берут на себя Центры оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики, находящиеся в составе железных дорог.

Станислав, как изменился процесс проведения исследований за последние годы?

В первую очередь мы ушли от бумажных анкет. Все опросы проводим в цифровом формате. В зависимости от поставленных задач используем разные типы исследований. Они могут быть как корпоративные — для всех работников компании, так и локальные — характерные для отдельных регионов, подразделений или профессий. Кроме того, мы используем количественные и качественные методы исследований. В нашем арсенале инструментов есть и анкетный опрос, и экспертное интервью, и фокус-группы.

Каждый метод исследований решает определённые задачи, а вместе они дополняют друг друга и дают максимально полную картину о настроении в коллективе, о лояльности работников компании, об их мотивации. Также благодаря исследованиям мы можем узнать мнение сотрудников о рабочих процессах и получить предложения по их совершенствованию.

Это принципиально отличает современный подход к обратной связи. Он позволяет объективно оценивать ситуацию и принимать

решения централизованно — как в рамках подразделения, так и в масштабах всей компании.

Например, в начале весны мы провели опрос о наших железнодорожных традициях и дополнили направления работы на текущий тематический корпоративный год. Материалы исследования стали основой для разработки проектов на IV Форуме по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин РЖД в Новосибирске в июне 2024 года.

Ещё один опрос — по итогам празднования 50-летия начала строительства БАМа — помог нам собрать предложения и пожелания работников и ветеранов магистрали по организации 55-летнего юбилея.

Как рождается проблематика исследований? О чём чаще всего спрашиваете работников?

Любой опрос мы проводим с конкретной целью — узнать, что и как можно сделать лучше в работе с персоналом. Для этого сначала собираем предложения по проблематике и актуальным темам от подразделений и формируем ежегодный план исследований. Дублирующиеся темы объединяем, минимизируя нагрузку на работников.

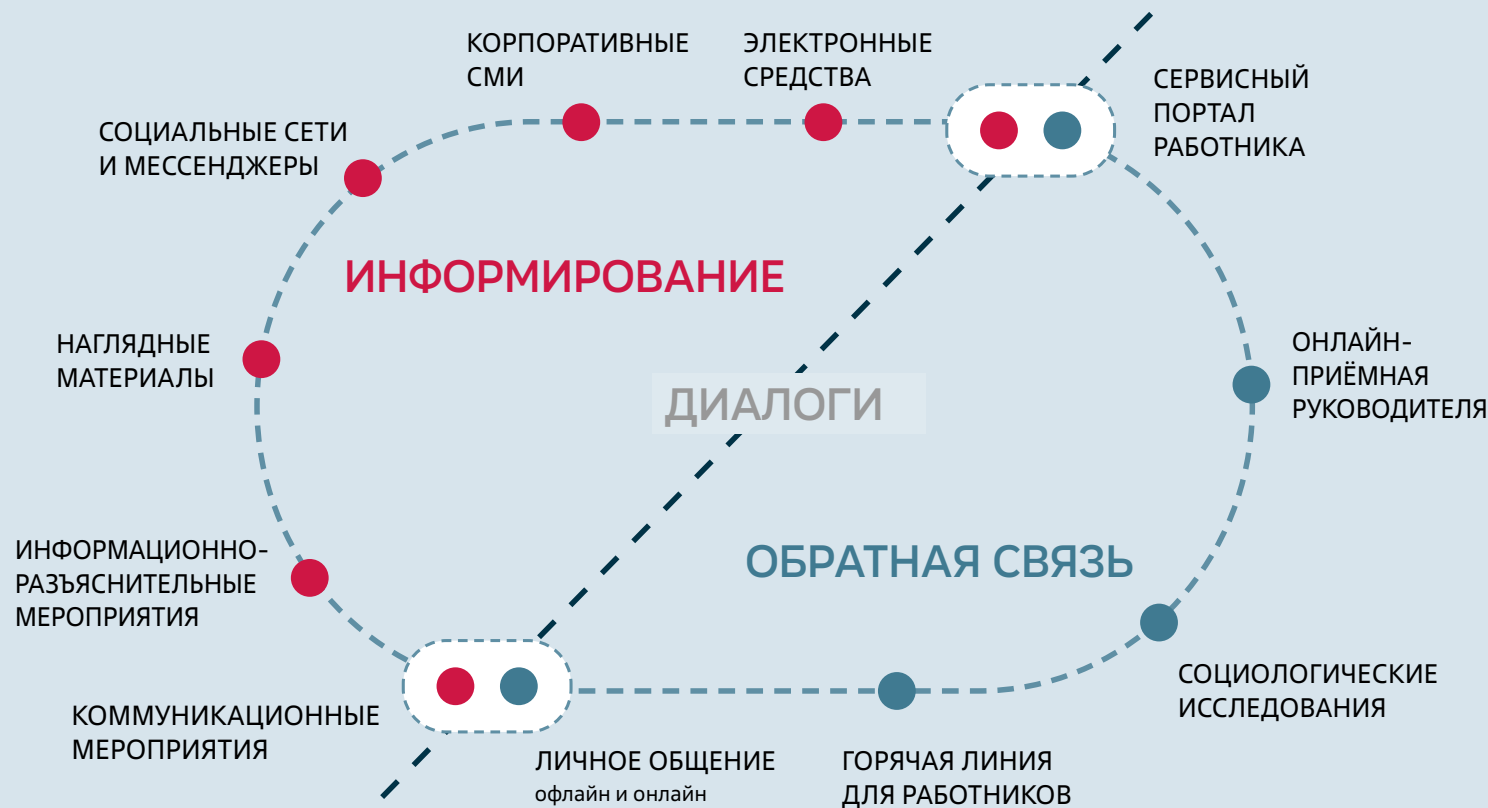
Есть темы, которые мы изучаем из года в год. По сути, сопровождаем реализацию значимых для компании проектов. Среди них программа «Дальневосточная железная дорога — полигон опережающего развития», целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД», улучшение условий труда женщин, концепция здорового образа жизни, противодействие коррупции и многие другие.

Помимо плановых исследований, мы оперативно реагируем на текущую ситуацию в компании и по необходимости организуем дополнительные опросы. Это помогло нам выяснить, например, какие темы обучения актуальны в компании, какое мнение у работников о конкурсе железнодорожных династий, о брендированной одежде и так далее.

Кроме того, стараемся формировать опросы адресно, чтобы один и тот же работник не принимал в них участие несколько раз подряд. Всегда помним, что социологические исследования — это полезный инструмент, который помогает принимать управленческие решения и может принести большую пользу.

В 2023 году генеральный директор компании утвердил документ, который регламентирует проведение опросов персонала в РЖД — здесь мы аккумулировали весь накопленный опыт в сфере проведения исследований, а также учли возможности, которые дают нам новые

ЭКОСИСТЕМА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ РЖД



ИНСТРУМЕНТЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Онлайн-приёмная руководителя на Сервисном портале

Здесь каждый работник может напрямую обратиться к руководителю своего подразделения. При этом он может оценить ответ на своё обращение и при желании обратиться к вышестоящему руководству. В 2023 году в онлайн-приёмную пришло 3770 обращений, каждое из них позволило решить проблему конкретного работника.

Раздел «Активный работник» на Сервисном портале

Позволяет пользователям выдвигать свои идеи или поддерживать предложения коллег, принимать участие в голосованиях.

Горячая линия для работников ОАО «РЖД» по социально-кадровым вопросам

Бесплатный телефонный номер: 8-800-100-1520 круглосуточно принимает обращения работников. Ежегодно на горячей линии обрабатывают около 40 000 обращений, причём на 90% из них ответ даёт оператор в режиме реального времени.

цифровые инструменты. В общей сложности за год мы проводим больше 30 корпоративных и 150 локальных исследований. В них вовлечены в среднем 560 тысяч человек. Это огромный массив данных.

И конечно, особое место занимает наше главное ежегодное исследование об удовлетворённости персонала работой в компании. В этом году его прошло рекордное количество работников — 222 тысячи 409 человек! Такие большие цифры опрошенных нам нужны для того, чтобы дать объективную картину по каждому предприятию, которых у нас более 2 тысяч.

О руководителе и лояльности к компании

Расскажите подробнее об этом исследовании — почему оно является главным для вас?

Исследование позволяет определить важный показатель — индекс удовлетворённости работников компании. Буквально измерить его. Это один из пяти целевых параметров Программы развития человеческого капитала ОАО «РЖД» до 2025 года, главного документа по работе с персоналом. Индекс рассчитывается по 14 факторам, среди которых соблюдение работодателем социальных гарантий, атмосфера в коллективе, организация обучения в компании, социальный пакет, заработная плата и другие. Каждый участник опроса оценивает значимость фактора для него и насколько он им доволен. В итоге мы можем отследить, в правильном ли направлении двигаемся, насколько эффективна наша политика в области работы с персоналом.

Проводя такой мониторинг из года в год, мы обнаружили ряд закономерностей, которые применяем на пользу компании. В частности, выявили прямую связь между лояльностью к руководителю и к компании. Как правило, если рекомендуют руководителя, то рекомендуют и компанию, и наоборот. Кроме того, мы увидели, что в тех подразделениях, где больше работников, соблюдающих принципы корпоративной культуры, выше лояльность и меньше увольнений.

Как используются результаты исследований?

Аналитика по итогам наших исследований помогает принимать меры, чтобы поддерживать благоприятный климат в коллективе, снижать текучесть кадров и повышать мотивацию работников.

Каждое исследование проводится ради конкретных управленческих решений. На основании всех данных мы составляем аналитические отчёты, выкладки.

30 КОРПОРАТИВНЫХ
и **150** ЛОКАЛЬНЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ
ПРОВОДИТСЯ ЗА ГОД

В НИХ ВОВЛЕЧЕНЫ В СРЕДНЕМ

560 ТЫС.
ЧЕЛОВЕК

На предприятиях с ними работают Центры оценки, мониторинга персонала и молодёжной политики.

Нам нужно рассказать руководителям компании об итогах опроса просто и понятно. Для этого мы используем все возможные каналы: проводим конференции по обмену опытом, публикуем в корпоративных СМИ и соцсетях, размещаем в системе «Рабочее место руководителя по работе с персоналом». Это система, которая позволяет любому руководителю видеть у себя на дашборде в режиме реального времени вместе с основными данными по персоналу — текучесть, укомплектованность — и результаты исследований.

По итогам опросов на предприятиях формируются конкретные планы действий. Эти мероприятия утверждаются и реализуются. Именно поэтому мы призываем, чтобы все подразделения включались в прохождение опроса. Чем больше респондентов, тем точнее будут данные, которые получит руководитель. А значит, он сможет адресно выстроить свою работу с персоналом.

Приведу два совершенно разных примера. В первом случае компания провела опрос о линейке спецодежды, и в результате доработала её. В новой коллекции появились клапаны для вентиляции воздуха, ремешки для подгонки одежды по размеру, футболки и бейсболки для работы в жаркую погоду. Во втором случае в 2023 году в РЖД, в том числе по результатам опроса трудовых коллективов, провели третью, внеплановую, индексацию заработной платы. И каждое такое решение — это ещё один шаг к позитивным переменам.

МЫ НЕ ПОШЛИ НА ПОВОДУ У МОДЫ И НЕ ИЗМЕРЯЕМ УРОВЕНЬ СЧАСТЬЯ

Многие компании измеряют уровень счастья. Счастливы ли железнодорожники? Каков уровень счастья в компании? Какая самая счастливая дорога или дирекция?

Мы не пошли на поводу у моды и не измеряем уровень счастья. Это очень субъективное ощущение, и оно далеко не всегда связано именно с работой. Как работать с полученными ответами, как перевести их в практическую

плоскость? Опыт коллег, которые занимаются подобными исследованиями, показывает: независимо от того, что ответит работник, счастлив ли он в данный момент или не очень, для него в ближайшее время ничего не поменяется. Станет ли он счастливее от этого? Точно нет. Потому что многие уже отказались от подобных исследований. А мы в опросах измеряем показатели, на которые понимаем, как влиять.

Как планируете в дальнейшем развивать систему корпоративных социологических исследований?

Мы постоянно стремимся повышать эффективность исследований, поэтому не просто анализируем данные по подразделениям, но и учитываем особенности разных регионов, отдельных профессий и многое другое. Стали проводить опрос в середине года, а не в конце, чтобы получить результаты к бюджетной кампании и адресно заложить средства на будущий период именно на улучшение «красных зон» на конкретных предприятиях.

КАЖДОЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОВОДИТСЯ РАДИ КОНКРЕТНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Совершенствуем короткие форматы опросов, так называемые пульс-опросы, чтобы работникам было удобнее их проходить.

В тех подразделениях, где отмечаем положительную динамику, изучаем, какие мероприятия повлияли на это, и закладываем их в наши планы. Включаем в образовательные программы Корпоративного университета РЖД раздел по работе с результатами социологических исследований и их применению в управленческих решениях.

Мы получаем большой объём данных, и его сложно обработать вручную. Поэтому мы уже второй год применяем возможности искусственного интеллекта для анализа открытых ответов работников. Это позволяет нам сэкономить человеческие ресурсы и драгоценное время. В дальнейшем планируем использовать искусственный интеллект не только для обработки данных, но и для выработки решений на административном уровне. Например, предполагаем, что со временем начнём строить прогнозные модели в части кадровых показателей, основываясь на социологии и других факторах.

Мы смотрим на то, как организована работа с социологическими исследованиями в других крупных компаниях нашей страны, знакомимся с коллегами, получаем важный интересный опыт. И всегда свои усилия направляем на то, чтобы сделать жизнь каждого конкретного работника компании лучше.