

— Сергей Юрьевич, как вы оцениваете результаты обновления системы наставничества в компании?

— Ключевой задачей внедрения нового подхода было выстроить системный процесс, который не требовал бы лишних усилий участников, то есть был бы простым и понятным, при этом обеспечивал бы достижение цели — ускорить вхождение нового работника в профессию и подготовить его к самостоятельному выполнению трудовых задач. Система должна помогать сотруднику максимально быстро осваивать практические знания и навыки, необходимые ему в работе. И нам удалось это сделать.

Также опыт «пилота» показал, что результат

наставничества напрямую зависит от командной работы внутри филиала. Насколько вовлечён инженерно-производственный блок в разработку групп навыков, насколько руководитель понимает, что такое демо-день и зачем он ему. Именно поэтому мы большое внимание уделяем тому, чтобы рассказывать о проекте и объяснять, что участие в демо-дне для руководителя — это возможность обезопасить себя и коллектив от возникновения негативных последствий, вызванных неправильными действиями нового работника.

Как я уже говорил, 2023 год в Российской Федерации объявлен Годом педагога и наставника, и именно в этот год мы планируем доработать новый подход и перевести на него филиалы на постоянной основе. HR

Дарья СЕНЬКИНА, начальник отдела профессионального обучения департамента управления персоналом ОАО «РЖД»:

— Главный итог пилотного внедрения новой системы — мы увидели обновлённую систему в действии, стало понятно, что ещё нужно учесть перед тем, как запустить её для всей сети. Например, сейчас мы ищем решение, как проводить демо-день для разных должностей и разных подразделений в зависимости от специфики деятельности и существующих ограничений.

Одной из наших задач была проработка системы мотивации для наставников. В результате сегодня наставник не только получает материальное вознаграждение — до одного оклада за каждого наставляемого — но и баллы бонусного пакета, которые можно обменять на предложения компании. Кроме того, мы разработали систему нематериальной мотивации — это возможности для обучения и развития, звание «Лучший наставник», публикации в СМИ, участие в корпоративных мероприятиях.

## ОБНОВЛЕННЫЙ ПОДХОД

БЫЛО: ..... → СТАЛО:

1 фокус на документах, а не на деле

2 низкая мотивация наставников

3 разные подходы к реализации

4 результат наставничества — на бумаге

1 фокус на целях наставничества

2 единые критерии материальной мотивации и дополнительные инструменты нематериальной мотивации

3 единый алгоритм организации

4 прозрачная, объективная оценка результата наставничества

## НАСТАВНИК РЕШАЕТ

- знает чему (перечень навыков) и сколько учить
- задает частоту встреч
- определяет формат передачи навыков
- передает навыки наставляемому
- и это всё!

# КАК ИСТОРИЯ ДОСТИЖЕНИЙ КОМПАНИИ СТАЛА ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

СЕГОДНЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ИСПЫТЫВАЕТ ОСТРЫЙ ДЕФИЦИТ КАДРОВ. РЫНОК ТРУДА НАХОДИТСЯ В РУКАХ У СОИСКАТЕЛЕЙ, ОНИ ДИКТУЮТ СВОИ УСЛОВИЯ. ВЫИГРЫВАЮТ КОНКУРЕНЦИЮ ЗА КАДРЫ ТЕ, КТО ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЕТ БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ, ФОРМИРУЕТ ДЛЯ СОИСКАТЕЛЕЙ ПОНЯТНЫЙ ОБРАЗ КОМПАНИИ И ГОТОВ ЧЁТКО СФОРМУЛИРОВАТЬ, ЧТО ОН ПРЕДЛАГАЕТ РАБОТНИКАМ И КОГО ЖДЁТ В СВОИХ КОМАНДАХ.

За последнее десятилетие на рынке труда появилось много узнаваемых брендов. Всем понятно, что стоит за слоганами «Национальное достояние», «Корпорация знаний» или «Банк для умных и свободных». С начала этого года Российские железные дороги приступили к реализации собственного проекта по внедрению ценностного предложения работодателя. Теперь компания выстраивает коммуникацию на рынке труда и с работниками под фирменной подписью бренда работодателя «РЖД — для людей дела» («Мы — люди дела» — для внутренних коммуникаций). Создание сильного бренда работодателя — это масштабная и системная работа, которая предполагает знание рынка и своей аудитории, видение будущего компании и понимания тех ценностей, которые готовы разделить как потенциальные, так и действующие работники.

#### РЫНОЧНЫЙ КОНТЕКСТ

Сегодня два ключевых фактора определяют ситуацию на рынке труда и заставляют работодателей

искать новые подходы в подборе и удержании персонала. Во-первых, это демография — доля трудоспособного населения в России, согласно данным Росстата, снижается уже несколько лет, кроме того, на рынок выходит малочисленное молодое поколение (25-летних в полтора раза меньше, чем 35-летних). Как следствие — в стране рекордно низкий уровень безработицы (3,3%, июнь 2023 года) и растущий спрос на персонал.

Во-вторых, это особенности нового поколения. У недавних выпускников вузов свои ценности и свои требования к работодателю. Например, исследователи говорят о важности смысла работы, возможности разделять корпоративные ценности и миссию компании, быть узнаваемым экспертом в своём деле. И при этом именно на молодёжь работодатели возлагают особые надежды. С одной стороны, её доля должна быть достаточной, чтобы замещать выходящих на пенсию работников. С другой, молодое поколение обладает рядом важных для устойчивого развития бизнеса качеств: высокий уровень цифровой грамотности, быстрая обучаемость, умение адаптироваться к новым условиям и требованиям.

С этими двумя факторами сталкиваются все работо-

датели. Но при этом у железнодорожной отрасли — своя специфика, свои особые вызовы, которые важно учитывать при работе с брендом работодателя. Компании в первую очередь важны рабочие кадры, ведь две трети персонала — это представители рабочих профессий. Также Российские железные дороги весьма чувствительны к региональным особенностям рынка труда. Это связано с разворотом грузопотоков на Восток и расширением штата компании на Восточном полигоне, где складывается весьма непростая ситуация из-за оттока населения. И третий момент — модернизация БАМа, которая требует дополнительного привлечения работников по строительным специальностям — только в этом году на объектах строительства БАМ 2.0 будут работать более 30 тысяч человек.

«Все эти вызовы заставили нас по-новому взглянуть на приоритеты кадровой политики и перестроить работу с персоналом», — отмечает **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Перед нами стояла большая задача — сформировать новое позиционирование на рынке труда и сформулировать чёткий и понятный посыл для нашей аудитории. Во-первых, нужно было обозначить, что такое работа на железной дороге, что нас отличает и кого мы ждём к себе в команду. И во-вторых, определить те преимущества, которые РЖД готовы предложить новым работникам.

#### ЛЮДИ ДЕЛА

«Мы исходили из того, что РЖД воспринимаются как стабильная компания, реализующая масштабные проекты по всей стране», — говорит **Сергей САРАТОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — При этом отрасль всегда опиралась на людей, которые любят своё дело, для кого жизненно важно идти вперёд и приносить пользу. В этом суть характера железнодорожников».

Этот подход подтверждает вся история компании. И в прошлом, и в настоящем реализация стратегически важных для страны проектов — визитная карточка Российских железных дорог. В XIX веке страна была соединена в единое целое железнодорожными магистралями. Там, где была тайга, благодаря железнодорожной инфраструктуре стали расти новые города и производства. Так же и сегодня: компании доверяют масштабные задачи, среди которых строительство олимпийской инфраструктуры

**Андрей АЛЯСОВ,**  
основатель и генеральный  
директор платформы  
по развитию молодых талантов  
и агентства по развитию бренда  
работодателя Changellenge



— Какое значение ценностное предложение работодателя имеет для молодёжи? Как оно влияет на найм молодых кадров?

— Для начала обозначим, что такое ценностное предложение. Я люблю объяснять это на очень простых примерах — на шоколадках. Давайте возьмем «Сникерс»: сама конфета — путь кандидата, «Сникерс» — бренд работодателя, а надпись на упаковке, например «с арахисом» — то, почему мы покупаем его, ценностное предложение. Зная свои сильные и слабые стороны как компании, мы можем чётко и понятно его сформулировать и начать продвигать. Люди разные, и всем нужно разное, а сформулировав ценностное предложение, мы сможем понять потребности кандидатов и соединить их с тем, что мы можем дать людям.

Ценностное предложение очень важно для молодёжи по нескольким причинам. Во-первых, на неё сейчас очень большой спрос. Потребность в молодых специалистах связана с тем, что все идет к автоматизации и роботизации, а молодёжь изначально «цифровая», поэтому легче внедряется во все технические инициативы. Мы как работодатели можем подумать: «Пф, да молодёжи полно!» Да, но если брать только тех, которые подходят под наши требования, окажется, что этих людей очень мало.

Чего же она хочет? Во-первых, она хочет зарплату, причём достаточно большую, во многих случаях даже больше, чем получают опытные сотрудники (3–5 лет). Потому что она ещё не столкнулась с реальной жизнью, она училась в вузах и теперь стремится вернуть время. Кстати, ожидания от зарплаты у молодёжи выше на первом курсе и постепенно снижаются к последнему.

Во-вторых, возможности для роста. Во многих компаниях рост происходит через год, два, три, а молодые специалисты ожидают рост чуть ли не через полгода.

В-третьих, очень хочет уважительного отношения со стороны руководства. Они хоть и молодые, но ожидают, чтобы к ним относились так же, как и к другим. Или хотя бы инвестировали время в их развитие.

Как с этим работать? Молодёжь готова отказаться от чего-то сейчас, если мы расскажем, как к этому прийти в будущем. Вторая важная вещь — молодёжи нужно объяснять, как мир функционирует, и не жалеть на это времени. Наконец, молодёжи важно влияние на процессы, которые происходят вокруг неё. Если у вас есть возможность внедрить тему влияния в ценностное предложение, постарайтесь это сделать.



в Сочи, развитие квантовых коммуникаций, модернизация Байкало-Амурской магистрали. Закрыты 11 аэропортов на юге страны? Компания оперативно организовала дополнительные поезда и обеспечила перевозку миллионов людей. Эти и другие примеры свидетельствуют о том, что «Российские железные дороги» всегда готовы решать приоритетные для страны задачи там, где нет простых решений, и показывать в своей работе высокие результаты. Получается, что именно дела лучше всего характеризуют компанию и выражают суть её бренда как работодателя. Именно поэтому фирменная подпись бренда работодателя РЖД звучит как «РЖД — для людей дела».

Новое позиционирование проверялось и тестировалось на разных целевых аудиториях. В опросы были вовлечены и работники, и ветераны, и молодёжь компании, и экспертное сообщество. В итоге было получено подтверждение, что концепция «РЖД — для людей дела» ассоциируется с железнодорожниками, с работой в РЖД и именно это выделяет компанию на рынке труда.

Соответственно, обращаясь к людям дела, к тем, кто предпочитает дело словам, кто хочет расти профессионально и готов менять жизнь к лучшему, компания, по сути, очерчивает на рынке труда свою нишу, в которой сможет найти наиболее подходящих для себя работников. Вопрос в том, как стать местом силы для людей дела? Чем привлечь в компанию людей, нацеленных на результат? Каким должно быть ценностное предложение работодателя?

## ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РАБОДАТЕЛЯ — СОВОКУПНОСТЬ УНИКАЛЬНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАБОТЫ В КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В КОММУНИКАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

### ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Для формирования ценностного предложения работодателя Центром бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО «РЖД» было проведено масштабное исследование, чтобы выявить сильные стороны компании как работодателя. Опрос проводился среди топ-менеджеров компании, работников и потенциальных соискателей. Всего в исследовании приняло участие около 15 тысяч респондентов. Людей опрашивали, что для них важно в компании, что они ценят больше всего, что их привлекает и мотивирует в работе.

Также были изучены международные и российские практики компаний из разных индустрий, проанализированы ценностные предложения 20 компаний, среди которых Сбербанк, Росатом, Роснефть, Северсталь и другие. Выбор компаний был обоснован наличием в данных организациях сильной практики работы с брендом работодателя, развитой системы управления персоналом и корпоративной культурой.

На основе этой работы были выделены 4 ключевых преимущества бренда РЖД как работодателя. Во-первых, это масштабность задач компании и ее вклада в развитие страны — речь идёт о 185-летней истории отрасли, о том, что компания является крупнейшим работодателем (почти 1 миллион сотрудников), присутствует практически во всех регионах страны, является ключевым элементом экономики и реализует масштабные и интересные проекты, в которых может раскрыться потенциал талантливой молодёжи (в их числе БАМ 2.0, беспилотное движение на МЦК, развитие квантовых коммуникаций и т.п.).

Во-вторых, технологичность продуктов и услуг. Сегодня железная дорога — это не только автоматизация и цифровизация производственных процессов. Для компании не менее важна технологичность процессов взаимодействия работника и работодателя и сервисный подход. Наиболее яркие примеры в этой сфере — электронный кадровый документооборот, социально-кадровые центры, работающие по всей сети железных дорог (это МФЦ для железнодорожников), а также постепенная цифровизация корпоративных льгот и услуг. Все железнодорожники имеют доступ к Сервисному portalу, отраслевому аналогу «Госуслуг», крупнейшей корпоративной платформе, позволяющей в один клик получить необходимые документы и справки в области трудовых отношений, а также корпоративные льготы и услуги.

В-третьих, забота о людях и окружающей среде. Это тоже важное конкурентное преимущество ОАО «РЖД». В частности, коллективный договор компании — один из лучших на рынке, с широким спектром льгот, которые распространяются и на сотрудников, и на членов их семей, и на пенсионеров. Забота о работнике понимается комплексно, она подразумевает помощь наставника, комфортную рабочую среду, бесплатное медицинское обслуживание, конкурентную заработную плату, корпоративную

ипотеку, дополнительные выплаты к отпуску, особую поддержку молодых специалистов, поддержку семей с детьми, продвижение здорового образа жизни.

Кроме того, особое внимание в компании уделяется корпоративной культуре. В этом году в ОАО «РЖД» был актуализирован кодекс деловой этики. Этот документ содержит правила поведения, которые обязательны для соблюдения всеми работниками компании.

И четвёртое преимущество ОАО «РЖД» как работодателя — это возможности для роста и развития. РЖД позиционируется на рынке как компания возможностей, в которой могут найти применение своим талантам представители практически любой профессии — от инженеров и машинистов до IT-специалистов, экологов и медиков. Это значит, что в РЖД всегда можно реализовать свои идеи, выстроить карьеру и найти поддержку своим идеям. Для этого в компании выстроена система непрерывного развития. Она включает в себя РЖД классы и РЖД лицеи, 25 детских железных дорог и «Кванториумы», где подростки получают качественное образование и знакомятся с основами инженерного дела. Студенты имеют возможность прийти в отрасль после обучения в отраслевых техникумах и вузах. Учебные центры компании позволяют всем желающим бесплатно получить востребованную рабочую профессию. Руководители компании в обязательном порядке проходят обучение в Корпоративном университете РЖД. Также в компании действует программа поддержки талантливой молодёжи (сотни тематических мероприятий, в которых ежегодно принимают участие более 250 тысяч человек) и система наставничества (около 80 тысяч наставников).

### ПРОДВИЖЕНИЕ

Перед компанией стоит задача донести до каждого соискателя и работника суть позиционирования «РЖД — для людей дела». Планируется, что в течение 2023 года ценностное предложение работодателя будет распространено на все коммуникации о работе в ОАО «РЖД», а все работники социально-кадрового блока пройдут обязательное обучение основам позиционирования РЖД на рынке труда. «Сейчас мы только в начале пути, нам предстоит большая работа по внедрению нового позиционирования бренда работодателя — не только в коммуникацию, но и во все наши HR-процессы», — отметил Дмитрий Шаханов.

Чтобы сделать коммуникацию с рынком труда и работниками компании единообразной и более узнаваемой, в компании разработаны типовые информационные материалы с фокусом внимания

## Основные задачи ценностного предложения работодателя ОАО «РЖД»:

- 1** повышение узнаваемости ОАО «РЖД» как работодателя среди целевых аудиторий на рынке труда
- 2** мотивация соискателей к установлению длительных трудовых отношений с компанией
- 3** увеличение числа выпускников высших и средних специальных учебных заведений, выбирающих ОАО «РЖД» первым работодателем
- 4** повышение лояльности работников к компании

на основные целевые аудитории — производственный персонал, ИТР, ИТ, молодёжь и студентов. В коммуникации используются унифицированные креативные сообщения, которые транслируют одно из преимуществ работы в РЖД.

Уже сегодня для проведения корпоративных мероприятий, в объявлениях о вакансиях, в выступлениях и презентациях, для публикаций в соцсетях и наружной рекламы в РЖД используется единый стиль креативной концепции — это определённая цветовая гамма, шрифты и визуальные образы.

Особое внимание в компании уделяется работе с внутренней аудиторией. «Чтобы донести смысл концепции «Люди дела» до всех работников, мы должны найти подход к представителям каждой профессии, чтобы человек понимал, что его рабочее место — это «про дело», и поощрять тех, кто действительно является примером ответственного отношения к своим обязанностям», — подчеркнул Сергей Саратов.

Выстраивание единого узнаваемого позиционирования на рынке труда — общая большая задача всех работников компании. Её успешное решение будет зависеть от того, насколько корректно транслируется предложение работодателя РЖД соискателям, новым работникам и даже в неформальной обстановке знакомым и друзьям. HR