

# ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОАО «РЖД»:

**ВАЖНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ВЗЯТЫЙ ТЕМП,  
НАХОДИТЬ СИЛЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНО  
РАСТИ, ПОДТВЕРЖДАЯ ВЫСОКИЙ  
УРОВЕНЬ НАШИХ КОМПЕТЕНЦИЙ**



В центре внимания нашей большой команды социально-кадрового блока всегда был и будет человек. Наши усилия нацелены на то, чтобы все работники компании — и те, кто трудится, и те, кто уже вышел на пенсию, все железнодорожные семьи чувствовали себя защищёнными. Чтобы у каждого работника были комфортные условия труда и он ощущал свою востребованность, видел личный вклад в достижения РЖД. Чтобы у него было желание улучшать производственные процессы, расти вместе с компанией.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» было создано в 2003 году на базе Министерства путей сообщения РФ. Компания прошла через ряд структурных реформ, не имеющих аналогов, и сегодня представляет собой вертикально интегрированный холдинг, в котором трудится около 1 миллиона человек.

К 20-летию ОАО «РЖД» социально-кадровый блок подходит как сильная команда единомышленников, готовая решать самые нестандартные задачи. Современность ставит перед страной непростые вызовы, но мы не останавливаемся, методично и системно двигаемся вперёд, и за два десятка лет нам действительно многое удалось изменить по всем направлениям работы.

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Наша компания, как и многие другие на рынке труда, постоянно сохраняет фокус своего внимания на подборе квалифицированного персонала. Особенно важно, чтобы к нам приходила молодёжь. И здесь одна из главных задач — ранняя профориентация.

Профориентационная работа сегодня ведётся комплексно, задействуется ряд инструментов: опорные школы, детские железные дороги, технопарки. Компания принимает активное участие в ключевых федеральных образовательных проектах, в их числе «Большая перемена», тематические программы в «Артеке» и Всероссийских детских центрах «Смена» и «Океан».

За 20 лет мы ввели в работу:

- 3 детские железные дороги в Новосибирске, Кемерове и Казани (теперь открыто уже 25 детских железных дорог по всей стране),
- 6 детских технопарков «Кванториум», оснащённых высокотехнологичным оборудованием,
- 5 кадетских классов с углублённой естественно-научной, патриотической и физической подготовкой.

В профориентационных проектах компании принимают участие около 80 тысяч школьников и студентов.

Многое делается в части развития образовательной инфраструктуры. Благодаря появлению современных учебных классов, брендированных зон и коворкингов изменился облик железнодорожных вузов. В рамках федерального проекта «Профессионалитет» создано 10 отраслевых образовательно-производственных кла-

стеров. Активно идёт модернизация наших учебных центров, которые должны стать лицом компании на рынке труда. Набирает обороты проект по созданию подразделений комфортной среды.

Мы обеспечиваем приток в ОАО «РЖД» молодых специалистов, в том числе за счёт взаимодействия с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Сегодня благодаря этому партнёрству в отраслевых вузах открыто 123 современных тренажерных класса, 30 брендированных зон.

Наша компания динамично развивается. Ей требуется большое количество специалистов в самых разных областях. Чтобы сделать подбор персонала эффективным, мы начали создавать собственные рекрутинговые центры — отделы по подбору персонала. И сегодня они открыты уже на всех 16 железных дорогах. Рекрутеры работают с цифровой платформой, которая максимально интегрирована во все основные кадровые системы. В итоге централизация и автоматизация процессов значительно повысила эффективность подбора персонала.

## СОХРАНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Несмотря на внешние обстоятельства, компания стремится стать для работников гарантом надёжности и стабильности. Именно поэтому мы делаем особый акцент на развитии наших практик заботы о персонале.

Компания сохранила и развивает комплекс здравоохранения «РЖД-Медицина». На сегодняшний день это одна из крупнейших в стране сетей частных медицинских учреждений. Они представлены в 71 субъекте Российской Федерации от Сахалина до Калининграда и обеспечивают ежегодно более 30 миллионов посещений и более 500 тысяч пролеченных пациентов в стационарах. Среди них сотрудники компании, неработающие пенсионеры ОАО «РЖД» и другие граждане России.

За 20 лет коренным образом изменилась система добровольного медицинского страхования работников железнодорожного транспорта. Когда-то она была децентрализованной, а сегодня обеспечивается единым договором с предоставлением амбулаторно-поликлинической, стоматологической и стационарной помощи, в том числе высокотехнологической.

Такой подход позволяет поддерживать здоровье нашей большой команды и обеспечивать безопасное движение поездов. Это обязательные предрейсовые медицинские осмотры работников локомотивных бригад, современная диагностика, ежегодная диспансеризация, лечение, реабилитация, иммунопрофилактика.

Для оказания квалифицированной, бесплатной и доступной медицинской помощи работникам и пенсионерам компании, а также жителям отдалённых труднодоступных территорий функционируют передвижные консультативно-диагностические центры — «Поезда здоровья» — и передвижные медицинские комплексы.

Особое внимание уделяется продвижению здорового образа жизни среди работников. Текущий 2023 год объявлен в ОАО «РЖД» Годом здоровья. Компания активно поощряет

занятия спортом как через частичную компенсацию стоимости абонемента в фитнес-залы, так и через организацию спортивных мероприятий и развитие своих физкультурно-спортивных клубов (ФСК). Сегодня в компании 590 ФСК, в которых занимается 26,2 тысячи человек. Также ежегодно более 200 тысяч работников и порядка 50 тысяч детей принимают участие в спортивных мероприятиях компании. Большое внимание мы уделяем культурно-массовым мероприятиям: их проводится более 16 тысяч в год на 49 объектах культуры.

Произошли серьёзные положительные изменения в области жилищной политики. Была принята концепция жилищной политики ОАО «РЖД». Она направлена на решение двух основных задач. Первая — создание специализированного жилищного фонда для обеспечения технологического процесса перевозок трудовыми ресурсами. Вторая — финансовая поддержка работников дефицитных и востребованных профессий, нуждающихся в улучшении жилищных условий.

Идёт отдельная большая работа с трудовыми династиями в компании, утверждено соответствующее положение, являющееся дополнительной мотивацией к продвижению корпоративных ценностей и развитию института семьи.

В компании масштабно представлено волонёрское движение: сегодня в компании более 85 тысяч волонтеров. 2022 год был объявлен в ОАО «РЖД» Годом корпоративного волонтерства, и свыше 135 тысяч человек хотя бы раз принимали участие в различных акциях (19% от численности работников).

Социальные обязательства работодателя перед работниками, членами их семей и пенсионерами закреплены в коллективном договоре ОАО «РЖД». Это один из основных документов компании, он впервые был принят в год основания ОАО «РЖД», в 2003-м, и регулярно обновляется.

Системный подход в социальной политике позволил компании постепенно сформировать максимально сбалансированную и адресную поддержку работников.

Корпоративный социальный пакет включает в себя 3 части.

**Базовая часть** финансируется компанией и обеспечивает основные потребности работников:

- индексация заработной платы,
- льготный проезд,
- ДМС,
- поддержка материнства и детства.

**Софинансируемая часть** содержит линейку льгот с финансовым участием работника:

- негосударственное пенсионное обеспечение,
- санаторное лечение, отдых и оздоровление детей,
- компенсация затрат на занятия спортом и другое.

**Бонусный пакет:**

- дополнительные привилегии работникам компании за активности и достижения.

## РЖД ЧЕТВЁРТЫЙ ГОД ПОДРЯД УДЕРЖИВАЮТ ВТОРОЕ МЕСТО В НАРОДНОМ РЕЙТИНГЕ САМЫХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ РОССИИ (данные ВЦИОМ)

### ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Для обучения и развития работников в компании мы сформировали систему непрерывного образования для всех категорий и уровней персонала. Она включает:

- обучение и развитие рабочих кадров,
- развитие руководителей и специалистов,
- работу с кадровым резервом,
- наставничество.

По всей стране — от Калининграда до Сахалина — у нас работает 67 учебных центров профессиональных квалификаций. В них каждый год получают востребованные рабочие профессии больше 200 тысяч человек.

Важно отметить, что в 2012 году РЖД одними из первых в стране включились в разработку и актуализацию профессиональных стандартов в области железнодорожного транспорта. За это время разработано и актуализировано 98 профессиональных стандартов, охватывающих около 660 тысяч работников холдинга «РЖД» по 235 должностям и профессиям. Это составляет более 80% от общей численности работников. На основании профессиональных стандартов выстраивается вся кадровая политика, обучение и аттестация, создаются должностные инструкции, появляются новые профессии и выстраивается система оплаты.

Мы применяем абсолютно новые подходы к профессиональному развитию персонала. С 2020 года по всей сети железных дорог проводится чемпионат профессионалов ОАО «РЖД». Чемпионат позволяет обеспечить отработку действий в сложных производственных ситуациях, а также повысить значимость железнодорожных профессий. За три года было проведено более 350 региональных конкурсов, охват составил более 10 тысяч работников.

В 2023 году в Екатеринбурге состоялся первый финал чемпионата. В мероприятии приняли участие



Геннадий Фадеев, первый президент ОАО «РЖД», на Чемпионате профессионалов

2 тысячи сотрудников — представители 65 ключевых железнодорожных профессий соревновались по 40 конкурсным направлениям. Для проведения финала были реконструированы объекты Свердловской железной дороги, которые в дальнейшем будут функционировать как часть производственной инфраструктуры с обновлёнными рабочими местами.

В компании действует доступная каждому работнику система дистанционного обучения. Ею можно воспользоваться в любое время как с мобильного телефона, так и со стационарного компьютера. Для изучения мы предлагаем работникам:

- более 800 курсов проекта «Час знаний» для развития профессиональных компетенций, которые разработаны ведущими экспертами функциональных филиалов,
- более 300 курсов для развития гибких навыков по наиболее востребованным тематикам,
- более 120 записей вебинаров от руководителей и специалистов компании.

Каждый руководитель компании, в том числе молодой, имеет возможность пройти обучение и развить свои управленческие компетенции в Корпоративном университете РЖД, который был признан лучшим корпоративным университетом мира (GlobalCCU Awards 2021). За 13 лет работы университета его слушателями стали более 600 тысяч человек.

## НЕСМОТРЯ НА ВНЕШНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, КОМПАНИЯ ОСТАЁТСЯ ДЛЯ РАБОТНИКОВ ГАРАНТОМ НАДЁЖНОСТИ И СТАБИЛЬНОСТИ

Мы постоянно расширяем пул карьерных возможностей работников. Например, в компании действует система кадровых резервов для молодых и высокопотенциальных сотрудников, а также регулярно проводятся стажировки. Эффективность кадрового резерва определяется процентом руководителей, назначенных из числа сформированного кадрового резерва. Этот показатель у нас ежегодно составляет более 80%.

В прошлом году была актуализирована система наставничества в РЖД: ушла в прошлое бюрократизированность процесса, были введены демо-дни, в рамках которых наставляемые демонстрируют и подтверждают свои знания и умения (подробнее — на стр. 22).

### МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мы совершенствуем систему мотивации персонала, обеспечиваем конкурентный уровень оплаты труда работников компании, повышая его эффективность. Согласно коллективному договору, зарплата в компании ежегодно индексируется не менее 2 раз (за прошлый год индексация прошла 3 раза и составила почти 15%). По итогам 2022 года заработная плата работников ОАО «РЖД» на 16% выше уровня средней заработной платы в Российской Федерации.

В компании выстроен классический подход к системе материальной мотивации персонала. Она включает в себя текущее и дополнительное премирование.

Текущее премирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников. Оно мотивирует достижение как индивидуальных, так и коллективных результатов. Единая система дополнительного премирования мотивирует и адресно решает задачи по определённым направлениям деятельности: обеспечение безопасности, эффективность и качество, закрепление персонала. В настоящее время сложилась система из 23 положений о премировании.

В целях создания мотивационного механизма для привлечения и закрепления кадров в условиях обостряющейся конкуренции на региональных рынках труда было предусмотрено установление региональных, а в дальнейшем зональных надбавок.

Кроме того, в целях поощрения за добросовестный труд у нас применяется единовременное вознаграждение за преданность компании. Оно призвано мотивировать на продолжительную работу в ОАО «РЖД».

Система нематериальной мотивации — это ещё один подход к тому, чтобы работники качественно и эффективно выполняли трудовые обязанности. В ОАО «РЖД» существуют различные форматы поощрения работников как за личный, так и за коллективный вклад в решение актуальных задач компании. Ежегодно получают награды примерно 18 тысяч работников. Из них более 200 человек получают государственные награды, почти 2 тысячи — ведомственные и остальные — награды главы компании.

Актуальные задачи развития компании можно решать только при соответствующем уровне культуры персонала. Поэтому мы пришли к необходимости изменений ключевого документа в области корпоративной культуры. В этом году у нас утверждён обновлённый кодекс деловой этики РЖД. Его можно сравнить с компасом, который помогает ориентироваться в нестандартных ситуациях и принимать верные решения.

В кодекс вошло новое позиционирование компании как работодателя «РЖД. Для людей дела», а принципы корпоративной культуры были сформулированы с использованием глагола «делаем».

Базовый принцип — «**Делаем для страны**» — закрепляет обязательство компании перед государством и жителями страны, формирует ценности патриотизма для работников.

Другие 5 принципов дают ориентиры в решении рабочих задач. Так, за принципом «**Делаем, уважая людей**» стоит наше внимательное отношение к человеку, он показывает, что для нас коллега, клиент, пассажир, партнёр всегда является абсолютным приоритетом.

Принцип «**Делаем командой, достигая общую цель**» подчеркивает наше стремление работать на общий для всей компании результат и готовность ради него прийти на помощь товарищу.

Поскольку обеспечение безопасности и надёжности являются ключевыми составляющими работы «Российских железных дорог», принцип «**Делаем надёжно**» иллюстрирует наше стремление к добросовестному выполнению работы.

Работники компании должны быть настойчивы в достижении нужного результата и при этом понимать, как важно рационально использовать ресурсы и находить оптимальный подход к решению задач. Этот подход закрепляется принципом «**Делаем эффективно, сохраняя ресурсы**».

Принцип «**Делаем лучше**» подчеркивает открытость железнодорожников новым идеям и решениям, а также подчеркивает наше стремление к постоянному повышению качества работы.

### СЕРВИСЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА

Одно из ключевых достижений в управлении персоналом — изменение подходов к работе. Если раньше специалисты по управлению персоналом были сфокусированы на операционной работе, то сейчас они успешно совмещают операционную и проектную деятельность.

С 2020 года мы открываем социально-кадровые центры (СКЦ) для работников по принципу МФЦ. В ближайшее время они будут функционировать на всех дорогах. К СКЦ переходят все функции кадрового делопроизводства от документального сопровождения трудовых отношений до оформления льгот и гарантий. Такой подход позволяет реализовать много новых важных проектов — в рекрутинге, адаптации, оценке, обучении, мотивации, развитии бренда работодателя, создании удобных цифровых сервисов и т.д.

В эпоху глобальной цифровизации социально-кадровый блок взял на вооружение современные технологии для решения стратегических задач компании. В основу этой

## КОМПАНИЯ ПРОШЛА ЧЕРЕЗ РЯД СТРУКТУРНЫХ РЕФОРМ, НЕ ИМЕЮЩИХ АНАЛОГОВ

работы легла стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД». Мы определили 3 направления. Первое — это создание и развитие цифровых сервисов. Второе — повышение эффективности управления персоналом за счёт внедрения IT-решений. И третье — повышение качества и скорости работы с данными. IT-решения разрабатываются для 4 целевых аудиторий: работники компании, руководители, кадровые специалисты и внешний контур (соискатели, школьники, студенты). Приведу конкретные примеры.

Мы внедрили **сервисный портал работника ОАО «РЖД»** (аналог портала «Госуслуг») — крупнейшую корпоративную платформу, на которой зарегистрировано около 700 тысяч пользователей. Любой работник в один клик на сервисном портале может получить всё, что ему полагается по коллективному договору. Кроме того, это инструмент эффективной коммуникации компании с работником, благодаря которому мы проводим исследования, узнавая мнение железнодорожников по актуальным вопросам.

Компания уже не первый год предоставляет новый формат получения кадровых услуг. **Электронный кадровый документооборот, или кратко ЭКДО**, позволяет подать заявление в удобное время, ознакомиться с документами онлайн, получить справки в цифровом виде. А базой для реализации этого подхода стал тот же сервисный портал работника ОАО «РЖД». И уже более 200 тысяч железнодорожников добровольно перешли на ЭКДО.

Успешно зарекомендовала себя платформа «**Рабочее место руководителя по вопросам управления персоналом**». Она обеспечивает руководителей достоверными данными по всем ключевым кадровым процессам в режиме реального времени и позволяет оперативно принимать выверенные решения.

В компании внедрена корпоративная цифровая платформа «**Пульс**». Она позволяет организовывать спортивные мероприятия и фиксировать участие работников ОАО «РЖД» и других лиц в них. Кроме того, в ней начисляются и учитываются баллы бонусного пакета работникам ОАО «РЖД».

И конечно, наш полезный ресурс для соискателей, инструмент профориентации для студентов и школьников — **карьерный портал холдинга «РЖД»**. Здесь мы публикуем вакансии, приглашаем на целевое обучение, стажировки, проекты для детей и молодёжи. За последний год количество уникальных посетителей превысило 300 тысяч человек в месяц. Также в 2 раза выросло количество откликов на вакансии.



### МОЛОДЁЖНЯЯ ПОЛИТИКА

На сегодняшний день ОАО «РЖД» — один из самых молодых работодателей на рынке: более трети сотрудников «Российских железных дорог» сегодня — молодёжь. Удерживать эту планку нам удаётся благодаря комплексной молодёжной политике — вот уже более 15 лет мы системно работаем с нашими молодыми работниками. Для построения системной работы в этом направлении в компании реализуется соответствующая целевая программа. Она позволяет нам действовать исходя из запросов молодых железнодорожников.

Новому сотруднику важно быстро погрузиться в рабочие процессы, познакомиться с корпоративной культурой, спецификой отрасли. Для этого в компании существует комплексная система адаптации. Это и проект «Единый день адаптации молодого работника», и отдельный раздел на сервисном портале — всё для формирования целостного представления о компании.

Молодёжи сегодня важно быть востребованной. Поэтому мы предлагаем ей различные активности, где можно проявить себя и реализовывать свой потенциал. Например, для инженеров проводим масштабный конкурс проектов «Новое звено». Ежегодно в нём участвует более 6 тысяч работников. Для эрудитов на протяжении 8 лет в компании действует корпоративная молодёжная интеллектуальная лига.

В компании развита система советов молодёжи. По всей стране действует более 2 тысяч молодёжных объединений. Это активные, неравнодушные ребята, готовые помогать компании и молодёжному сообществу.

Ежегодно в компании проходит более 1 тысячи различных молодёжных мероприятий. При этом, безусловно, ключевым событием является слёт молодёжи. Он объединяет более 800 самых талантливых, высокопотенциальных и активных молодых работников со всех уголков страны.

## БОЛЕЕ ТРЕТИ СОТРУДНИКОВ «РОССИЙСКИХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ» — МОЛОДЁЖЬ

В холдинге «РЖД» на протяжении многих лет активно развивается движение студенческих отрядов. С прошлого года студенты участвуют в строительстве и модернизации инфраструктуры Восточного полигона в рамках Всероссийского студенческого трудового проекта «БАМ 2.0»: в этом году на объектах холдинга трудится около 13 тысяч человек.



Особое внимание мы уделяем молодёжи и работникам приоритетных для развития компании регионов. Так, например, статус молодого специалиста даёт право на единовременное пособие в размере месячного оклада при приёме на работу и ипотечный кредит по низкой процентной ставке.

А если молодой специалист готов связать свою профессиональную карьеру с работой в том регионе, где не развита социальная инфраструктура, например на БАМе, то ему гарантируется единовременное пособие в размере 250 тысяч рублей. Также выплачиваются вознаграждения по истечении первого и второго года работы. Кроме того, для работников подразделений на Байкало-Амурской магистрали установлена ежемесячная надбавка к зарплате в размере 10% от оклада. И каждые 5 лет дополнительно выплачивается единовременное вознаграждение за стаж работы в районе БАМа в размере 1,5 оклада.

Говоря об общих результатах работы социально-кадрового блока, хочу отметить, что только за последние 5 лет мы в 5 раз снизили количество предприятий с низкой укомплектованностью работниками ведущих профессий. В 2 раза сократили число работников с несоответствующим профилем образования. За последние 2 года обеспечили более чем двукратный рост уровня соответствия работников профилю профессиональных компетенций. Это только подтверждает, что в нашей компании в целом и в социально-кадровом блоке в частности действительно работают люди дела.

В глобальном смысле все наши действия направлены на развитие компании и процветание страны. Каждый наш шаг поддерживает приоритет безопасности в работе, содействует достижению национальных целей России до 2030 года и долгосрочных целей ОАО «РЖД».

Уверен, что впереди у нашей команды много новых важных и масштабных проектов. У нас есть все необходимые ресурсы для их реализации. Важно поддерживать взятый темп, находить силы и профессионально расти, подтверждая высокий уровень наших компетенций. HR