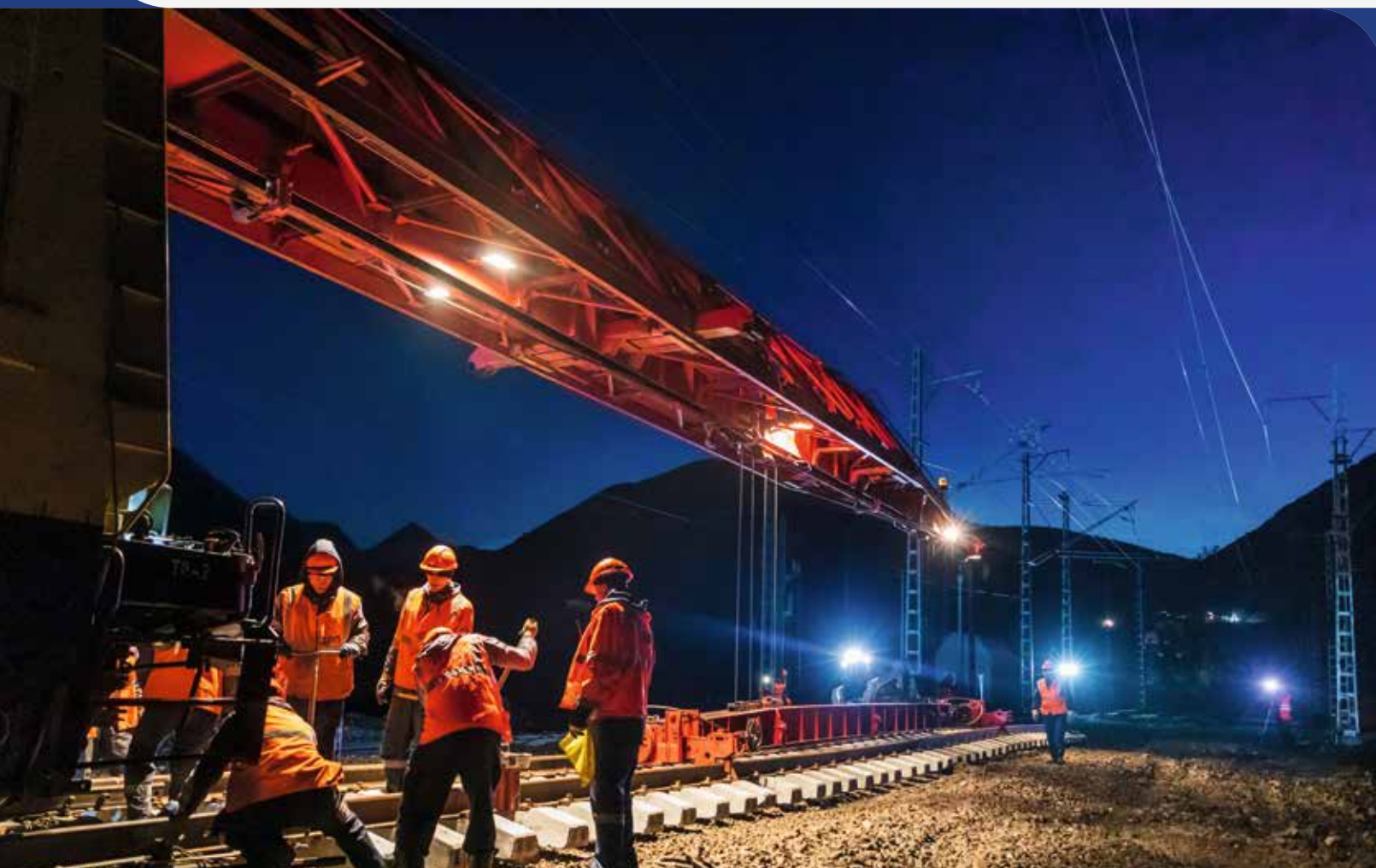


# ГОРИЗОНТ-2030:

## О РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В КОМПАНИИ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»



Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2030 года — это план действий по каждому социально-кадровому процессу, от описания текущего состояния до целевых ориентиров и конкретных шагов. О том, как задачи и цели крупнейшего работодателя страны синхронизируются с заботой о людях и ожиданиями коллектива, — в нашем материале.

### Новые фокусы внимания

Основная задача Программы — обеспечить компанию квалифицированным и мотивированным персоналом, создавая условия для повышения его эффективности и вовлечения в решение корпоративных задач. Кроме того, и сама кадровая вертикаль должна работать эффективно, современно, с использованием цифровых инструментов.

В обновлённой версии программы, рассчитанной до 2030 года, сохранены все зарекомендовавшие себя подходы и проекты. В то же время в ней определён комплекс новых инициатив и описаны подходы реализации социальной политики в рамках актуального Коллективного договора ОАО «РЖД». Отдельный акцент сделан на подготовке персонала для реализации проекта строительства высокоскоростной магистрали.

Впервые расширено число категорий работников, для которых предусмотрены дополнительные меры поддержки, — это ветераны СВО, представители железнодорожных династий, волонтёры, работники массовых профессий, высококвалифицированные специалисты, а также руководители среднего звена.

### Прикладной формат и цели

Программа носит прикладной характер и содержит информацию по каждому социально-кадровому процессу, от описания его текущего состояния до целевого ориентира и шагов, которые нужно предпринять для его достижения. «Важно, чтобы все заинтересованные стороны — государство, наша компания, железнодорожники, специалисты социально-кадрового блока — в результате реализации Программы получили определённые преимущества и чувствовали реальные изменения», — отметил **Сергей САРАТОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**.

Чтобы проекты компании были синхронизированы с национальными целями страны, при подготовке Программы учитывалось федеральное законодательство, в частности Указ Президента о национальных целях, а также национальные проекты «Молодёжь и дети», «Кадры», «Семья».

Были проведены интервью с руководителями компании, в том числе с членами правления — это позволило сформулировать и учесть управленческие ожидания.

Запросы и ожидания работников формировались по результатам ежегодного опроса удовлетворённости сотрудников работой в компании. Исходя из полученных данных, Программа предусматривает дополнительные льготы и возможности сверх трудового законодательства, а также создание условий для самореализации, внедрение инструментов самостоятельного планирования карьеры и развития компетенций.

Новые инструменты работы планируется внедрить для специалистов социально-кадрового блока. Прежде всего речь идёт об автоматизации стандартизированных операций и новых сервисах.

Программа охватывает весь путь сотрудника в компании — от профориентации потенциальных работников до поддержки пенсионеров, от приёма на работу до выхода его из компании. «Такой подход позволит обеспечить компанию эффективным и мотивированным персоналом, поддерживать его непрерывное обучение и формировать благоприятную рабочую среду», — уверен **Евгений БРАУЛОВ, начальник Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**.

Речь идёт о 25 процессах управления персоналом и социального развития, которые объединены в несколько крупных тематических блоков.

### Обеспечение персоналом

Первые **восемь процессов посвящены обеспечению персоналом**. Отправная точка — система нормирования труда, которая позволяет определить, сколько людей требуется компании. Чтобы получить максимально точный прогноз, планируется актуализировать нормы труда (в том числе с учётом нейрофизиологических исследований) и внедрить новые инструменты нормирования.

Что касается требований к знаниям и навыкам работников, то здесь компания опирается на профессиональные стандарты и систему ЕКТ. В числе главных задач по этому направлению — своевременная разработка и актуализация профессиональных стандартов на железнодорожные профессии, а также повышение объективности и точности процесса оценки компетенций персонала.

Отдельный процесс посвящён формированию гибких организационных структур и штатного расписания. Это направление работы будет одним из наиболее приоритетных в ближайшем будущем, учитывая задачу по повышению эффективности структуры управления компании.

Также в этот раздел Программы включены инструменты привлечения и сохранения персонала. Основной акцент в этой работе делается на повышении узнаваемости бренда работодателя, развитии профориентации, взаимодействию РЖД с вузами, а также подборе персонала с рынка труда.

Планируется, что за счёт цифровизации ключевых этапов процесса подбора компания будет закрывать не менее 70% вакансий рабочих профессий от общего приёма с внешнего рынка труда.

### Повышение эффективности персонала

Этот блок объединил семь процессов, которые касаются вопросов организации труда, адаптации, обучения и карьерного развития работников. Так, перед социально-кадровым блоком стоит задача разработки и внедрения конкурентоспособных форм организации труда, режимов труда и отдыха, отвечающих запросам работников и выполнению производственных задач компании.

Совершенствовать адаптацию планируется за счёт более активного вовлечения руководителей, развития наставничества и использования цифровых инструментов.

В обучении и развитии рабочих кадров акцент делается на внедрении лучших образовательных практик, использовании потенциала цифровых решений, а также модернизации и развитии образовательной инфраструктуры учебных центров.

Задачи развития управленческих компетенций у специалистов и руководителей должны решаться вместе с поддержкой профессиональных знаний и навыков.

Цель развития кадрового резерва — обеспечить оперативное закрытие вакансий высокопотенциальными руководителями (уровень действенности кадрового резерва должен составлять не менее 85%). Эту задачу планируется решать как за счёт мотивации перспективных работников к самовыдвижению, так и за счёт более эффективной организации процесса (расширение возможностей автоматизированной системы и сокращение сроков подбора и укомплектования вакансий).

Отметим, что в этом блоке отдельно выделены процессы по развитию корпоративной культуры и внутрикорпоративных коммуникаций. По сути, развитие корпоративной культуры будет основано на шести принципах Кодекса деловой этики.

- **«Делаем для страны»** — сохранение и приумножение культурно-исторического наследия.
- **«Делаем, уважая людей»** — развитие культуры делового общения и этики.

- **«Делаем командой, достигая общую цель»** — поддержка и продвижение профессиональных сообществ.
- **«Делаем надёжно»** — формирование и развитие культуры безопасности.
- **«Делаем эффективно, сохраняя ресурсы»** — повышение продуктивности рабочего взаимодействия.
- **«Делаем лучше»** — вовлечение сотрудников в цифровизацию и внедрение целевой модели поведения.

В развитии внутренних коммуникаций стоит цель повысить уровень удовлетворённости железнодорожников, в первую очередь за счёт адресного информирования, улучшения качества обратной связи, а также развития открытого и доверительного диалога между всеми работниками компании.

### Благополучие работников

На обеспечение благополучия железнодорожников **работают восемь процессов**. Они связаны с реализацией социальной политики и мотивацией персонала. От уровня благополучия сотрудников напрямую зависят лояльность и вовлечённость работников, а также производительность труда. Раздел предусматривает развитие социальных объектов компании и реализацию тех мер социальной поддержки, которые предусмотрены новым Коллективным договором.

В сферах оздоровления работников и продвижения здорового образа жизни приоритет отдаётся разработке новых востребованных программ, обновлению инфраструктуры и поддержке условий для занятий спортом.

Совершенствование жилищной политики предполагает расширение корпоративного жилищного фонда, разработку новых подходов в компенсации найма жилья для отдельных категорий работников, а также повышение доступности корпоративных предложений для работников ОАО «РЖД».

В части материальной мотивации отмечается, что компания должна обеспечить конкурентоспособный уровень заработной платы и усовершенствовать систему премирования.

### Повышение эффективности системы управления персоналом

**Два процесса** — кадровое администрирование и цифровизация — направлены на повышение эффективности системы управления персоналом.

Кадровое администрирование предусматривает развитие кадрового документооборота и расширение сервисной модели услуг, предоставляемых в социально-кадровых центрах.



Цифровизация управления персоналом позволит создавать новые и совершенствовать востребованные сервисы. Это направление планируется развивать за счёт перехода на отечественное программное обеспечение и использование технологий искусственного интеллекта.

Также эти инструменты позволят компании перейти на более сервисную, ориентированную на работника модель управления персоналом, сделают процесс взаимодействия работника с работодателем более комфортным.

### Ключевые аудитории

Отдельный раздел Программы предусматривает работу с ключевыми категориями сотрудников. Помимо рабочих, руководителей среднего звена, молодёжи и неработающих пенсионеров, в документ включены дополнительные мероприятия для ветеранов СВО, женщин, волонтеров и представителей железнодорожных династий.

### Шаг за шагом

Важно отметить, что по всем 25 процессам управления персоналом и социального развития определено целевое состояние, основные задачи и контрольные параметры развития на период до 2030 года.

Определены два вида показателей, по которым оценивается эффективность работы социально-кадрового блока. Во-первых, это целевые показатели, которые позволяют контролировать достаточность персонала, текучесть кадров и уровень удовлетворённости работой в компании. Во-вторых, это показатели мониторинга, они определены по каждому из 25 процессов.

Решение поставленных Программой задач предусматривает разработку ежегодного плана мероприятий. План будет формироваться с учётом текущих государственных приоритетов, ситуации на рынке труда, а также ключевых задач развития ОАО «РЖД» и потребностей работников.

### Фундамент кадровой стратегии: действующая система развития персонала

Реализация новых ориентиров Программы развития человеческого капитала, рассчитанной до 2030 года, опирается на многолетнюю системную работу по развитию работников компании. Этот фундамент включает в себя непрерывную цепочку подготовки кадров — от профориентации школьников и обучения в профильных вузах до системной поддержки молодёжи, внедрения современных цифровых сервисов подбора и обеспечения социальных гарантий коллектива. Комплексный подход в социально-кадровой политике позволяет поддерживать социальную стабильность



в коллективах, своевременно отвечать на вызовы рынка труда, запросы бизнеса и ожидания работников.

Так, **профориентационная работа** ведётся с опорой на детские железные дороги и технопарки «Кванториум». За последние пять лет возможности компании в этой сфере были значительно расширены за счёт внедрения новых инструментов и форматов (открыты «РЖД-классы», организовано профильное кадетское образование, впервые проведён Всероссийский конкурс детских инженерных изобретений «Инженеры транспорта»). Ежегодно более 80 тыс. школьников принимают участие в профориентационных активностях компании.

Ключевой источник восполнения потребностей ОАО «РЖД» в специалистах с высшим и средним профессиональным образованием — девять университетских комплексов железнодорожного транспорта (включая 52 колледжа и техникума). С 2020 года

взаимодействие компании с отраслевыми учебными заведениями развивается в рамках комплексной программы — такой подход позволяет РЖД участвовать в разработке обучающих материалов для студентов, координировать подготовку резерва профессорско-преподавательского состава и поддерживать учебную базу на требуемом уровне.

РЖД являются крупнейшим в стране заказчиком целевого обучения. На предприятия ежегодно трудоустроивается около пяти тысяч выпускников. С 2021 года компания активно участвует в федеральном проекте «Профессионалитет». С 2022 года расширяется сотрудничество с «Российскими студенческими отрядами» (за пять последних лет в подразделениях холдинга «РЖД» отработало около 55 тыс. бойцов студенческих отрядов).

Выстроена системная работа с молодёжью компании, она ведётся через реализацию целевой программы **«Молодёжь ОАО «РЖД»**. В результате кадровый портрет компании сохраняет оптимальное соотношение возрастного состава, созданы условия для эффективного развития потенциала молодых работников.

В рамках централизации функции подбора в компании созданы отделы по **подбору персонала**. Это позволило повысить эффективность подбора по массовым профессиям с рынка труда. Привлечение кандидатов ведётся по единым стандартам с применением современных цифровых технологий и маркетинговых инструментов. По итогам прошлого года через отделы по подбору персонала были трудоустроены 59 тыс. человек, то есть на долю рекрутеров компании приходится уже более половины (52%) от числа всех привлечённых работников с рынка труда.

Разработано ценностное предложение работодателя и ведётся системное продвижение бренда РЖД как работодателя на рынке труда. Одним из ключевых инструментов укрепления бренда работодателя стал карьерный портал холдинга «РЖД», который ежемесячно посещают около 250 тыс. уникальных пользователей.

Для системного планирования ротации, обучения и развития работников в ОАО «РЖД» используется система Единых корпоративных требований к персоналу.

**Обучение рабочих кадров** организовано на базе 71 подразделения учебных центров профессиональных квалификаций ОАО «РЖД». Ежегодно в учебных центрах (УЦПК) проходят подготовку и переподготовку 35 тыс. человек, а обучение по программам профессионального развития — около 170 тыс. человек. Железнодорожную профессию в УЦПК можно получить на безвозмездной основе, с выплатой стипендии и гарантией последующего трудоустройства. Для совершенствования профессиональных знаний работников проводится Чемпионат профессионалов ОАО «РЖД». С 2020 года его участниками стали более 28 тыс. работников — представителей 140 профессий и должностей. Также в компании выстроена комплексная система наставничества, позволяющая знакомить нового работника с корпоративной и производственной культурой и передавать навыки, необходимые для самостоятельной работы.

Для развития руководителей и специалистов в ОАО «РЖД» действует система корпоративного бизнес-обучения. Корпоративный университет РЖД выступает ключевым партнёром компании в развитии управленческих

компетенций и профессиональных знаний. Для комплексного обучения руководителей и специалистов в компании также задействованы университетские комплексы железнодорожного транспорта, сторонние образовательные организации (внешнее обучение) и система дистанционного обучения (СДО), обеспечивающая доступ к знаниям на всех уровнях.

Основой для проведения сбалансированной социальной политики, обеспечивающей сохранение и привлечение работников, является **Коллективный договор**.

В основу системы нематериальной мотивации положен принцип своевременного, адресного и публичного **поощрения работников**. Учреждены новые корпоративные награды. Разработан новый формат мероприятий по чествованию работников — День признания заслуг. Развивается сервис «Спасибо» на Сервисном портале — с момента его запуска работники компании более 3,9 млн раз поблагодарили своих коллег.

Одним из инструментов повышения личной заинтересованности работников в достигаемых результатах стал Бонусный пакет, который позволяет накапливать баллы за участие в решении корпоративных (в том числе производственных) задач и обменивать их на дополнительные привилегии.

В 2023 году принят Кодекс деловой этики ОАО «РЖД», в котором обновлены принципы корпоративной культуры и закреплена позиция ОАО «РЖД» как работодателя.

С целью обеспечения единого уровня сервиса, предоставляемого работникам, централизована функция кадрового администрирования. На сети железных дорог созданы социально-кадровые центры, оказывающие услуги по ведению кадрового делопроизводства и социального обслуживания по принципу одного окна. В сфере трудовых отношений внедрён электронный документооборот.

В рамках **укрепления корпоративной культуры** реализуются проекты по развитию и поддержке династий, семейных ценностей, волонтерского движения и ветеранов-железнодорожников. Организовано оздоровление работников, членов их семей и неработающих пенсионеров, в приоритетном порядке все услуги оказываются на объектах социальной инфраструктуры, находящихся в периметре компании. Большое внимание уделяется вопросам возвращения в мирную жизнь, а также социальной защищённости участников специальной военной операции и членов их семей: в компании создан Центр поддержки, через который ветераны СВО и члены их семей могут узнать о полагающихся им льготах.