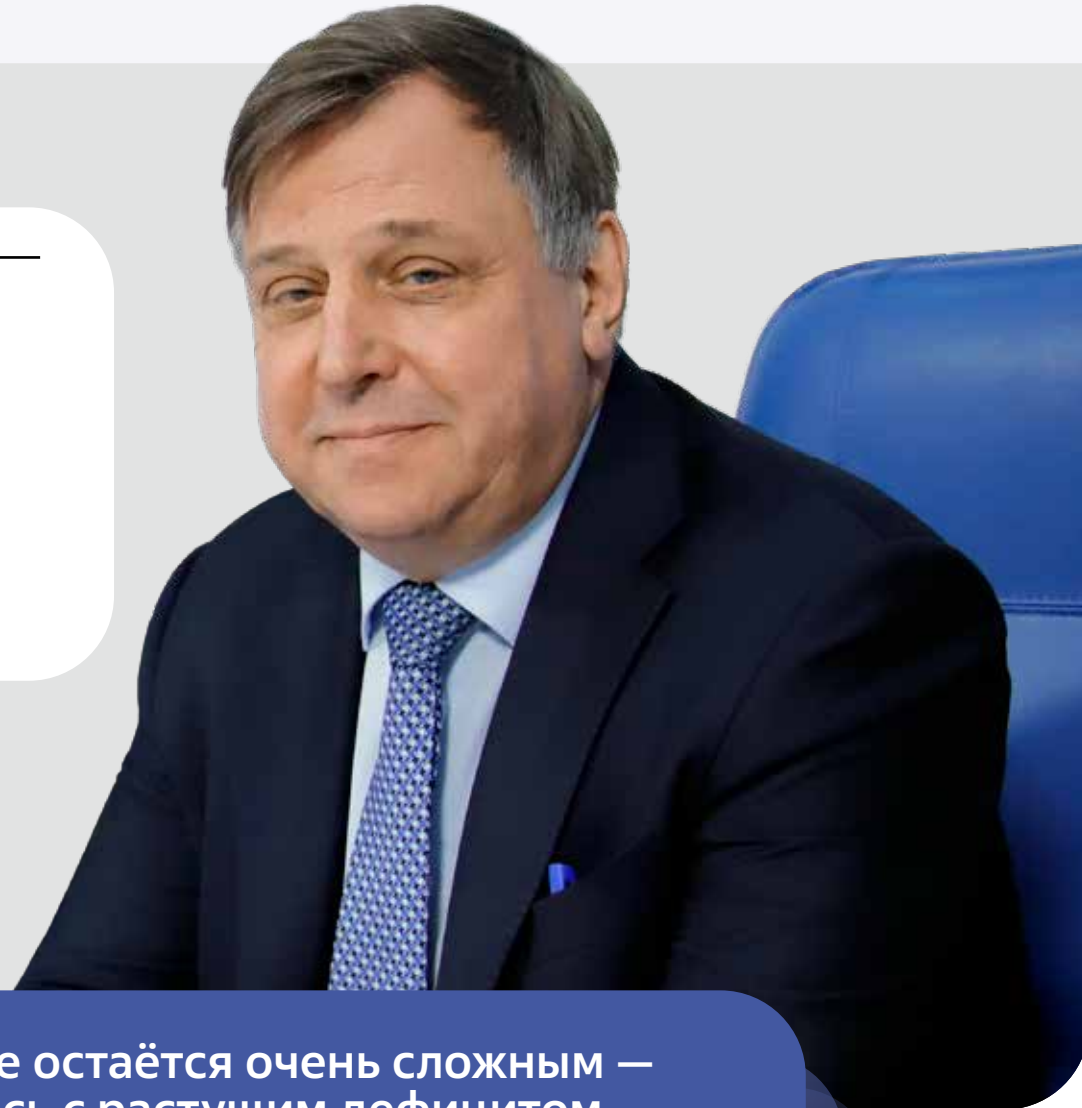


Заместитель генерального директора ОАО «РЖД»

ДМИТРИЙ ШАХАНОВ

«ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ
ВСЕХ НАШИХ
НОВОВВЕДЕНИЙ —
УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ
РАБОТОДАТЕЛЯ НА
РЫНКЕ ТРУДА»



Рынок труда в стране остаётся очень сложным — компании столкнулись с растущим дефицитом рабочих кадров. О том, какие шаги предпринимают «Российские железные дороги», чтобы усилить свои позиции как компании-работодателя, рассказывает **Дмитрий ШАХАНОВ**, заместитель генерального директора ОАО «РЖД».

С 2023 года на рынке труда особенно остро ощущается дефицит рабочих кадров. Основных причин две — последствия демографической ямы 90-х и рост экономики. В результате мы видим повышение спроса на представителей рабочих профессий со стороны предприятий промышленного, аграрного комплексов и ВПК. Дефицит рабочей силы зафиксирован во всех федеральных округах, но наиболее сильно он ощущается в Центральном, Уральском, Северо-Западном федеральных округах. Этим летом в очередной раз побит рекорд по минимальному уровню безработицы в стране (2,4%).

Вопросы привлечения и удержания рабочих для многих работодателей сейчас в списке наиболее приоритетных, и наша компания не исключение. Социально-кадровым блоком компании реализуется широкий комплекс мер, направленных на привлечение, удержание и мотивацию работников.

Комплексный подход

Ключевое внимание уделяется уровню **заработной платы**. В 2023 и 2024 годах были увеличены, а по ряду участков установлены вновь **зональные надбавки** для работников основных производственных профессий в наиболее проблемных по ситуации с персоналом регионах.

В этом году компанией дополнительно изысканы средства на внеплановое установление зональных надбавок, поскольку рынок труда продолжает демонстрировать динамичный рост заработных плат у работников смежных с нашими профессий. С начала августа дополнительные выплаты в общей сложности коснулись работников 27 профессий, критичных для обеспечения перевозочного процесса, это почти 200 тыс. человек. Объём средств был определён исходя из анализа регионального рынка труда: для каждого предприятия мы сформировали перечень ближайших работодателей-конкурентов, куда потенциально могут уйти наши работники. Изменения в оплате труда в первую очередь почувствуют жители тех регионов, где сложилась высокая конкуренция на рынке труда, а также работники тех предприятий, где зафиксирован наибольший отток персонала, недостаточная укомплектованность и низкое соотношение заработных плат с региональным рынком труда.

Дальний Восток по-прежнему находится в фокусе нашего внимания. В рамках реализации указа президента страны для повышения привлекательности региона работникам Дальневосточной железной дороги в максимальном размере установлена

СОВОКУПНЫЙ РАЗМЕР ИНДЕКСАЦИИ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ В 2024 ГОДУ СОСТАВИЛ

7,3%

надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям. Это сделано для того, чтобы привлечь трудовые ресурсы на развитие столь важного для страны в экономическом и стратегическом смыслах региона.

Зональные надбавки не единственный инструмент повышения конкурентоспособности заработной платы. Ещё в феврале этого года компанией было принято стратегическое решение об опережающей **индексации заработных плат**. С 1 февраля заработная плата была проиндексирована на 4%. С 1 октября проведена вторая индексация на 3,2%. Таким образом, совокупный размер индексации заработной платы в 2024 году составил 7,3%, что полностью соответствует величине индекса потребительских цен на 2024 год, установленной в прогнозе Минэкономразвития РФ.

Особое внимание уделено работникам локомотивного хозяйства. С 1 ноября в компании дополнительно на 15–20% увеличены часовые тарифные ставки машинистов, помощников машиниста и машинистов-инструкторов локомотивных бригад. Кроме того, теперь им выплачивается 100%-я компенсация найма жилья. Также при трудоустройстве всем, у кого уже есть свидетельство о присвоении профессии «помощник машиниста» или «машинист», в том числе бывшим работникам, кто ушёл из компании более шести месяцев назад, выплачиваются подъёмные в размере 150 тыс. рублей.

Должен отметить, **выплаты в первые месяцы работы** как дополнительный инструмент привлечения мы стали широко применять по всей компании. С августа 2024 года при заключении трудового договора работники получают дополнительную единовременную выплату в размере 20 тыс. рублей, это обеспечивает приемлемый уровень дохода на старте. Соответствующее распоряжение касается всех вновь принятых в компанию рабочих, служащих и специалистов линейных структурных подразделений.

Второе направление связано с порядком медосмотров. Мы изменили подходы к проведению медосмотров, что позволило снять ряд барьеров при трудоустройстве. Так, теперь отдельные медобследования кандидат может пройти по месту жительства в стационарных медицинских организациях. Мы стали жёстче контролировать сроки прохождения медосмотров при приёме, вся процедура должна укладываться в пару дней. Кроме того, Минздрав пересмотрел требования к состоянию здоровья работников и кандидатов, некоторые из них были отчасти завышенными. Благодаря новому нормативному акту будут допускаться до работы кандидаты, которые перенесли, например, лазерную коррекцию зрения.



Оксана Соколова, машинист электровоза (пассажирское движение), локомотивное депо Свердловск-Пассажирский

Третье направление работы — порядок подготовки рабочих кадров в наших **учебных центрах**. Здесь ключевой для нас ориентир — запросы будущих работников, такой подход позволит сделать наши центры более привлекательными для соискателей. Мы увеличили размер стипендии (до 2,5 МРОТ для локомотивного хозяйства), сократили время подготовки по некоторым ведущим профессиям (помощник машиниста, монтер пути, осмотрщик-ремонтник вагонов, электромонтер), активно используем онлайн-форматы при проведении занятий. При этом качество обучения остаётся высоким, а все практические занятия и выпускные процедуры по-прежнему проходят в наших учебных центрах.

Есть нововведения и в **вузовской подготовке** — это позволяет более эффективно работать со студенческой аудиторией как с нашими будущими работниками. Теперь мы совместно с учебными заведениями предлагаем студентам индивидуальные графики обучения и круглогодичную производственную практику. Выстроено взаимодействие с муниципальными техникумами, которые готовят студентов по железнодорожным профессиям, это также обеспечивает дополнительный приток новых работников. Продолжаем тесно взаимодействовать с Российскими студенческими отрядами: в этом году на инфраструктуре компании

работало более 7 тыс. студентов, а всего с учётом проводников мы привлекли на летний трудовой семестр более 16,5 тыс. человек — это новый рекорд для современной России.

В части привлечения персонала отмечу две новые инициативы. Во-первых, это запуск **реферальной программы**. Другими словами, теперь в компанию можно трудоустроиться по рекомендации действующего работника. Соответственно, работник за свою рекомендацию получает вознаграждение, размер которого зависит от профессии и региона работы нового специалиста. Это новый для нас подход, и он уже даёт свои результаты. Во-вторых, мы развернули масштабную информационную кампанию, включая размещение **рекламных объявлений** о трудоустройстве на вокзалах, в пригородных поездах, а также на инфраструктуре населённых пунктов. Также большое внимание уделяем продвижению РЖД как работодателя в интернете. Так, посещаемость Карьерного портала, где публикуются все открытые в компании вакансии, составляет около 300 тыс. пользователей в месяц. Этот инструмент постепенно становится всё более значимым для нас во взаимодействии с соискателями. На 2024 год поставили для себя задачу увеличить количество трудоустроенных через Карьерный портал на 50% и выполняем её.

Наконец, шестое направление — это пилотный запуск так называемых **мобильных бригад укомплектования**. У нас есть предположение, что мы дотянулись не до всех потенциальных



Сергей САРАТОВ,
начальник Департамента
управления персоналом
ОАО «РЖД»

Время нестандартных решений

В условиях растущего дефицита кадров работодатели вынуждены, во-первых, концентрироваться на удержании действующих сотрудников, а во-вторых, искать новые подходы в рекрутинге. Время требует поиска нестандартных решений. В этом году кадровый блок нашей компании в рамках антикризисного привлечения персонала реализовал ряд новых проектов, позволяющих в минимальные сроки закрывать вакансии. Все эти проекты объединяет адресный подход. Мы сегментировали наши целевые аудитории соискателей по нескольким критериям (от функциональных до территориальных и поведенческих) и выстроили с ними эффективную коммуникацию.

Например, проект **«Дни РЖД»** — про «живую» коммуникацию с потенциальными соискателями. Команды из сотрудников кадрового блока выезжают в небольшие населённые пункты, чтобы рассказать о компании, проконсультировать, помочь подобрать вакансию — и тут же выдать кандидату направление на медосмотр. Во времена, когда люди получают большую часть информации онлайн, общение соискателей с представителями компании вживую вызывает интерес и повышенное доверие. Такой подход выполняет как имиджевые, так и рекрутинговые цели. Всего за год было организовано около 50 таких мероприятий.

В проекте **«Регионы-доноры»** мы отталкиваемся от ситуации на региональных рынках труда, анализируя спрос на рабочие профессии и показатели укомплектованности наших предприятий. Такой подход позволил предложить кандидатам, которые находятся в поиске работы, переезд на выгодных условиях в те регионы, где у компании наибольшее количество открытых вакансий. В рамках этого проекта мы впервые апробировали особый формат командировок в регионы с нехваткой кадров, в первую очередь на Дальний

Восток. Командирование представляет собой официальное трудоустройство по месту жительства с последующим временным переездом (от 90 дней) в другой регион — с повышенной заработной платой, поддержкой релокации, бесплатным проживанием.

В проекте **«Продолжи путь с РЖД»** мы выстраиваем коммуникацию с уволившимися работниками, чтобы вернуть их в компанию. Системная работа с ушедшими из компании работниками ключевых профессий (машинистами и помощниками машинистов) и теми, кто имел в активе обучение на профильных образовательных программах в учебных центрах, позволила иначе оценить этот источник привлечения персонала. Многие сохраняют приверженность компании и готовы вернуться.

Перезапущена реферальная программа. **Привлечение соискателей по личным рекомендациям** уже работающих сотрудников было внедрено как пилотное решение. Поскольку сарафанное радио доказало свою эффективность, мы предоставили представителям ключевых профессий дополнительные возможности и бонусы. Теперь рекомендовать за вознаграждение можно уже с момента обучения. Кроме того, впервые появилась возможность получить повышенный реферальный бонус за рекомендацию от 10 трудоустроенных.

Ведётся системная работа по обновлению всех учебных центров компании, чтобы обеспечить **комфортные условия для обучения и проживания**. Речь идёт, во-первых, об инвестициях в образовательную инфраструктуру. Это капитальный ремонт учебных корпусов и гостиниц, оформление всех помещений в едином брендированном стиле, модернизация учебных полигонов, оснащение учебных классов современными тренажёрами. Во-вторых, меняются подходы в обучении. Мы вводим дистанционные форматы, начали проводить занятия в вечернее время и в выходные дни, уменьшаем сроки обучения — всё это также делает более привлекательным получение востребованной профессии в наших учебных центрах. Мы бесплатно обучаем кандидатов с нуля, платим стипендию и гарантируем трудоустройство — сегодня для компании это весомое конкурентное преимущество на рынке труда.

Наконец, мы **расширили масштабы работы со студентами**. Сегодня компания в массовом порядке привлекает студентов в летний период на свои объекты. Строители, проводники, помощники машиниста, педагоги — молодые люди пробуют себя в этих и других профессиях в первую очередь на тех предприятиях, где не хватает кадров. Сегодня к нам ежегодно приходит более 18 тыс. студентов. Это позволяет обеспечивать дополнительными трудовыми ресурсами сеть железных дорог.

кандидатов, особенно это касается небольших населённых пунктов. Поэтому мы формируем мобильные бригады из сотрудников кадрового блока, чтобы выехать на места и вживую рассказать об РЖД, проинформировать об условиях работы и социальной поддержке, ответить на вопросы о компании, подобрать подходящую вакансию, а также выдать направление на медосмотр.

По результатам первого полугодия 2024 года мы видим, что принимаемые меры оказали положительное влияние: число трудоустроенных выросло на 6 тыс. человек относительно первого полугодия 2023 года.

Первоочередные меры и системные решения

Несмотря на принимаемые меры, количество вакансий в компании держится на достаточно высоком уровне. В первую очередь речь о монтёрах пути и работниках локомотивных бригад. По предварительным расчётам, при текущем объёме работы и с учётом масштабных проектов дефицит персонала к 2030 году может только увеличиться.

Поскольку ситуация с укомплектованностью в компании остаётся достаточно непростой, реагировать на неё нужно максимально оперативно. Чтобы удержать персонал, **мы сфокусированы не только на уровне заработной платы**. Мы работаем по другим направлениям, основываясь на данных наших социологических исследований, — это позволит сделать наш базовый социальный пакет более весомым. Сегодня компания активно расширяет такие опции как **обеспечение жильём и доставка до места работы**.

Из этих опций наиболее актуален для нашей компании вопрос с **предоставлением жилья**. Мы видим, что в отдельных населённых пунктах в горизонте трёх лет компания сможет восполнять потребность в рабочих кадрах за счёт местного населения чуть более чем наполовину. Это значит, что оставшаяся часть персонала должна восполняться за счёт других регионов. По текущим расчётам, численность таких «перевезённых» работников, которые будут нуждаться в дополнительном жилье, составит более 17,6 тыс. человек на период до 2026 года. В настоящее время в компании сформирована комплексная программа, которая предусматривает четыре варианта размещения работников: наём жилья для работников компании, переоборудование служебно-технических зданий под hostels и общежития, расширение существующего жилищного фонда компании, а также возведение модульных



Юлия АЛЕКСЕЕВА,
начальник Департамента
социального развития
ОАО «РЖД»

Наша принципиальная задача — социальная защита железнодорожников

«Российские железные дороги» — самый крупный работодатель в России, а наши сотрудники — главная ценность компании. Сегодня, в столь непростой период жизни страны, принципиально важная для нас задача — обеспечить социальную защиту работников.

Одним из действенных инструментов для этого является Коллективный договор — основополагающий документ компании, предусматривающий три вида социальных пакетов.

Базовый — это перечень льгот, обеспечивающий основные потребности работников: льготный проезд, медицинская страховка, финансовая поддержка материнства и детства, материальная помощь к отпуску.

Софинансируемый социальный пакет — льготы, предоставление которых осуществляется с финансовым участием работника: санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, отдых и оздоровление детей, негосударственное пенсионное обеспечение, корпоративная поддержка приобретающих жильё, частичная компенсация затрат на занятия спортом.

В него также входит **Компенсируемый социальный пакет**, который предоставляется для отдельной категории работников (востребованных и дефицитных профессий) по принципу «кафетерия»: компенсация услуг ЖКХ, ГСМ и многое другое. Это «живой» инструмент, позволяющий оперативно реагировать на ситуацию. Так, в этом году появились новые значимые категории персонала: многодетные семьи, работники с детьми, проживающие в территориях, приграничных к зоне СВО. Добавляются и новые элементы: компенсация услуг питания или проезд по личным надобностям супругу, не являющимся работником компании.

Третий вид социального пакета — **Бонусный пакет** — предусматривает получение баллов, а следом и привилегий за различные активности и достижения.

Они сегментированы на три группы.

К первой группе относятся активности в области наставничества, повышения безопасности движения, новаторства и бережливого производства, рационализаторства и охраны труда.

Вторая группа — это достижения в области саморазвития, здорового образа жизни, общественной работы, победы в конкурсах профессионального мастерства, спортивных соревнованиях и многое другое.

Третья группа объединила в себе достижения в области активной гражданской позиции, например участие в творческих конкурсах и проектах корпоративного волонтерства.

Кстати, Бонусный пакет превзошёл все наши ожидания — проект стал не только самым востребованным социальным продуктом, но и привнёс новый эффективный формат информирования работников. Только за 2024 год заявлено более 39 тыс. достижений, начислено более 3 млн баллов. На специализированной платформе «Витрина» добавилось более 300 новых корпоративных предложений.

Для нас важно, чтобы железнодорожники могли себя реализовать в самых разных сферах — это и спорт, и культура, и волонтерское движение. К слову, последнее реализуется в 80 регионах страны, а среди волонтеров есть и люди «серебряного» возраста!

Если говорить о спорте, то в компании действуют 605 спортивных клубов, в которых занимается 26 тыс. человек — таков масштаб нашего спортивного направления.

Ну и конечно, мы не забываем и о тех, кто в будущем может стать частью нашей большой команды, связать свой выбор с железной дорогой — для детей и подростков действует «Тин Клуб», можно принять участие в «Железнодорожной игротке».

В КОМПАНИИ ДЕЙСТВУЮТ
605
СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ



Дмитрий Сюрко, монтёр пути, обеспечивает безопасность производства работ (Московско-Окружная дистанция инфраструктуры)



Электромеханики Читинской дистанции электроснабжения Игорь Володин, Егор Голубцов и Даниил Колобов проверяют высоковольтный выключатель

городков для командированных работников и вахтового метода работы. Эта программа будет реализовываться на железных дорогах исходя из региональных особенностей — мы учитываем состояние рынка жилья, а также степень развитости социальной инфраструктуры и транспортной доступности.

Работаем по вопросу **доставки от места проживания до места работы**. Напомню, в нашем Коллективном договоре предусмотрено предоставление бесплатного проезда на железнодорожном транспорте. Но не везде есть возможность воспользоваться этим правом (по нашим подсчётам, речь идёт о 20 тыс. железнодорожников). Как показывает практика, работники вынуждены использовать городской или личный автотранспорт, чтобы доехать до места работы на удалённых станциях. Этот вопрос предполагается решать через заключение договоров с автотранспортными компаниями или организацию рабочих поездов.

Безусловно, выделение зональных надбавок и решение вопроса с наймом жилых помещений — это первоочередные и быстродействующие меры. Другие инициативы будут оказывать эффект

в долгосрочной перспективе. В числе ключевых инициатив социально-кадрового блока, направленных на системную поддержку, отмечу переход на новые часовые тарифные ставки по оплате труда рабочих и переход на грейды руководителей, специалистов и служащих. Решение этого вопроса находится в проработке.

МЫ БЕСПЛАТНО ОБУЧАЕМ ЛЮДЕЙ С НУЛЯ, ПЛАТИМ СТИПЕНДИЮ И ГАРАНТИРУЕМ ТРУДОУСТРОЙСТВО — СЕГОДНЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ЭТО ВЕСОМОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ ТРУДА

Подчеркну, что главная цель всех наших нововведений — усиление позиций работодателя на рынке труда. Важно, чтобы «Российские железные дороги» оставались стабильным и привлекательным работодателем, обеспечивающим комфортные условия труда для каждого работника. 📖



Владимир НИКИТИН,
начальник Департамента по организации, мотивации и оплате труда ОАО «РЖД»

Сохранение целостности системы

Несмотря на то что в компании давно выстроена система оплаты труда, в условиях современной гонки заработных плат, на фоне сильнейшего кадрового дефицита вопрос о необходимости реализации системных мер по повышению заработка железнодорожников звучит всё насущнее.

Что подразумевается под системными мерами?

Первое — это **выполнение компанией, как ответственным работодателем, всех своих обязательств в отношении работников**. Речь идёт о правовых нормах, установленных не только трудовым законодательством, но и коллективным договором, прочими локальными нормативными актами.

Численность работников компании — почти 700 тыс. человек. Мы уникальны сразу по нескольким составляющим: охватываем практически все регионы страны, объединяем несколько направлений деятельности (грузовые и пассажирские перевозки, содержание устройств инфраструктуры и т. д.). Наша оплата труда рассчитана на деятельность, связанную

ЧИСЛЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ КОМПАНИИ — ПОЧТИ

700
ТЫС. ЧЕЛОВЕК

с движением поездов и не связанную с движением. Она сочетает в себе как повременную-премиальную, так и сдельно-премиальную оплату. Это целая система, взаимоувязанный механизм.

Наша задача сейчас — сохранить целостность системы, не «раскачивая» её отдельные составляющие. Мы регулярно индексируем заработную плату, причём для всех категорий работников — в едином размере и в одни и те же сроки.

Второе — **применение отдельных инструментов, позволяющих компенсировать влияние рынка труда**. Так, в компании действуют точечные стимулирующие инструменты — зональные надбавки. За период 2023–2024 годов компанией изысканы существенные дополнительные средства на установление зональных надбавок тем категориям работников, снижение укомплектованности по которым станет серьёзным испытанием в обеспечении производственного процесса.

Разработаны положения о дополнительной межотраслевой мотивации работников, особенно актуальны сейчас те, которые направлены на экономию любого вида ресурсов и привлечение клиентов в периметр услуг компании.

Третье — **изменение системы оплаты через наращивание гарантированной части заработной платы**. Это стратегическая часть изменений. Сюда нужно отнести и переход на грейдовую оплату труда, и дальнейшее изменение часовых тарифных ставок рабочих. Первый этап — в отношении работников локомотивного комплекса — уже реализован.

Достойный уровень гарантированной части заработка даёт выигрыш обеим сторонам — работнику в виде суммы, на которую он может рассчитывать ежемесячно при планировании своих затрат, а работодателю — уверенность, что работник останется с ним.

Сегодня рынок труда находится в руках соискателей. Работодатели активно борются за привлечение кадров, что даёт соискателям возможность выбирать среди множества вакансий, поэтому работа по изысканию для работников новых опций будет продолжаться.