

КАДРЫ «НА ВЫРОСТ»

КАК РЕАЛИЗУЕТСЯ МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Чем привлечь и как удержать молодых работников? Своим опытом с журналом «HR-Партнер» делятся компании, которые сделали ставку на молодёжь до того, как это стало мейнстримом: **ОАО «РЖД»**, **Госкорпорация «Ростех»**, **«Норильский никель»**, **«СИБУР Холдинг»** и **Банк России**.



«Джуны» — так рекрутеры называют соискателей от 18 и старше, выпускников вузов и организаций среднего профессионального образования. Ещё недавно вчерашние студенты считались одной из самых непривлекательных, с точки зрения работодателей, категорий рынка труда. Но демографический спад 90-х и технологический рывок первых десятилетий XXI века внесли коррективы в запросы нанимателей. Сегодня для молодёжи открыты двери топовых компаний и госкорпораций, где специалистам до 35 лет предлагают не только финансовую стабильность и пакет соцгарантий, но и комплексные программы развития в рамках корпоративной молодёжной политики.

Количество предложений для кандидатов без опыта в первом полугодии прошлого года выросло вдвое по сравнению с аналогичным периодом 2022-го (по данным Forbes. — Прим. ред.). Позднее тенденция только укрепилась. Интерес работодателей к молодёжи обусловлен наличием у соискателей нового поколения таких качеств, как «цифровое» мышление, креативность и проактивная позиция. Рациональные вложения в работу с молодёжью приносят компаниям дивиденды в виде роста темпов внедрения инноваций, интенсивного развития HR-бренда через соцсети амбасадоров, повышения общего уровня мотивации сотрудников и заметного оживления корпоративной жизни. Кроме того, амбиции и достижения молодых специалистов позволяют прогнозировать будущее предприятия на десятилетия вперёд.

Молодёжь РЖД: люди дела

Молодёжная политика как одно из приоритетных направлений деятельности ОАО «РЖД» появилась в 2006 году — именно тогда руководством компании впервые была сформулирована и утверждена целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД»». Результаты реализации программы очевидны: сегодня число сотрудников холдинга в возрасте до 35 лет составляет свыше 250 тыс. человек, это более трети от общей численности персонала. Но крупнейший работодатель страны продолжает работу по привлечению молодых кадров и созданию условий для их успешной адаптации, профессионального и карьерного роста. Формируя кадровый резерв, РЖД не только развивают компетенции действующих сотрудников, но и готовят будущих — начиная с детского сада и школьной скамьи.



Дмитрий Шаханов

«Целевая программа «Молодёжь ОАО «РЖД» — это часть нашей стратегии по созданию и развитию кадрового потенциала компании, которую мы обновляем каждые пять лет с учётом актуальных поколенческих особенностей, технологических и социальных тенденций», — говорит **Дмитрий ШАХАНОВ, заместитель генерального директора ОАО «РЖД»**. — Но независимо от акцентов каждого конкретного периода корпоративная молодёжная политика неизменно отвечает задачам, закреплённым в Долгосрочной программе развития ОАО «Российские железные дороги». Компании нужны инновационно мыслящие, профессиональные молодые работники, для которых мы, в свою очередь, создаём условия, позволяющие им эффективно включаться не только в производственные и бизнес-процессы, но и в социальную и культурную жизнь компании».

КОМПАНИИ НУЖНЫ ИННОВАЦИОННО МЫСЛЯЩИЕ МОЛОДЫЕ РАБОТНИКИ

Молодёжная политика РЖД реализуется как система проектов. В их числе мероприятия, которые помогают молодым работникам адаптироваться в компании, вовлекают в решение корпоративных задач, мотивируют к карьерному росту. Большое внимание уделяется развитию наставничества, инженерной мысли, интеллектуальному развитию, а также популяризации здорового образа жизни. С 2007 года холдинг организует ежегодные слёты молодёжи РЖД, которые уже стали площадками не только для общения активистов со всех железных дорог страны, но и для межотраслевого обмена опытом.

«Молодёжь — это стратегический капитал и долгосрочный актив компании, — уверен **Сергей САРАТОВ, руководитель Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Именно молодые работники являются наиболее активными проводниками цифровой культуры, инициаторами социальных и культурных проектов внутри компании, а также носителями корпоративных ценностей и репутации бренда работодателя во внешнем контуре. Поэтому так важно, чтобы каждый молодой работник осознавал масштаб компании и важность задач, которые стоят перед РЖД, видел направление своего профессионального и карьерного вектора и чувствовал поддержку руководства и коллектива».

На это направлены базовые принципы молодёжной политики компании: участие — включение молодёжи в решение стратегических задач; развитие — системный подход к организации образовательных и развивающих мероприятий как для потенциальных железнодорожников — школьников и студентов, так и для действующих сотрудников, ориентированных на профессиональный и личностный рост; информирование; поощрение инициативы; единство идей и целей; равные возможности в самореализации.

«Совокупность этих принципов отражена в корпоративном слогане РЖД: «Мы — люди дела». Не зря им так гордится наша молодёжка», — добавляет Сергей Саратов.

Масштабированием инициатив в сфере корпоративной молодёжной политики занимаются Центр молодёжных проектов РЖД и советы молодёжи, организованные во всех регионах присутствия Российских железных дорог. Среди многочисленных функций, которые выполняют молодые активисты на местах, — трансляция и распространение корпоративной культуры, адаптация новичков, выстраивание коммуникаций с руководством, выявление проблем и создание комфортных условий труда, организация мероприятий по профориентации для школьников и студентов, выявление и развитие талантов.



Юлия Кушниренко

«Мы стремимся к тому, чтобы каждый молодой работник компании жил и работал с осознанием того, что у него есть поддержка, которая поможет превратить мечту — профессиональную, карьерную, творческую — в реальное дело. В первую очередь при реализации молодёжной политики мы исходим из потребностей и запросов ребят, — рассказывает **Юлия КУШНИРЕНКО, заместитель директора Корпоративного университета РЖД, начальник Центра молодёжных проектов**. — Мы создаём всесторонние условия для становления и успешной самореализации молодых железнодорожников, вовлекаем ребят в решение производственных задач».

Так, уже 15 лет реализуется масштабный конкурс «Новое звено», в рамках которого молодые работники разрабатывают проекты, направленные на решение конкретных задач бизнеса. Помимо этого, на этапе адаптации поддерживаются новые работники, популяризируются рабочие профессии, проводятся интеллектуальные игры, не забываются ветераны отрасли, продвигаются «малые дела» молодёжи — небольшие локальные инициативы, направленные на развитие компании, конкретного подразделения, коллектива. «Молодёжка — это энергия, движущая сила Российских железных дорог, — добавляет Юлия Кушниренко. — Мы аккумулируем эту энергию и направляем по рельсам общего дела».



РОССИЙСКИЕ СТУДЕНЧЕСКИЕ ОТРЯДЫ (РСО) И РЖД

Пример ещё одного взаимодействия компании и молодёжи

В 2024 году движению студенческих отрядов исполнится 65 лет — отсчёт начался в 1959 году с появлением строительного отряда МГУ им. М. В. Ломоносова. Современная история движения началась в 2004 году, и в этой истории всегда находится место активному сотрудничеству с РЖД, причём 2023 год стал абсолютным рекордсменом: в составе студенческих отрядов ОАО «РЖД» трудились 13 тыс. человек, из них 2,7 тыс. — на Восточном полигоне.

«Модернизация и строительство Восточного полигона требуют больших человеческих ресурсов. Решая эту задачу, мы запустили проект «БАМ 2.0», который в том числе направлен на привлечение бойцов студенческих отрядов, — говорит **Александр ЗБАРСКИЙ, заместитель начальника Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»**. — Ребята трудились по самому широкому списку профессий, от разнорабочих до электромонтёров СЦБ. К слову, некоторые из них продлили контракт и на время учебного года, что для нас особенно важно: мы видим самых активных и понимаем, что молодёжь заинтересована в успешном профессиональном и карьерном пути, а в РЖД это абсолютно реально».

РСО ВЫВОДЯТ ЛЕТОМ ПОРЯДКА

80 тыс. СТУДЕНТОВ
16%

ОТ ЭТОГО ЧИСЛА СОБИРАЕТ ХОЛДИНГ «РЖД»

2023 ГОД СТАЛ АБСОЛЮТНЫМ РЕКОРДСМЕНОМ: В СОСТАВЕ СТУДЕНЧЕСКИХ ОТРЯДОВ ОАО «РЖД» ТРУДИЛИСЬ

13 тыс. ЧЕЛОВЕК
из них 2,7 тыс.
НА ВОСТОЧНОМ ПОЛИГОНЕ

Для многих участие в студотрядах не в новинку, а как раз наоборот: к примеру, на БАМе несколько командиров 2022 года в 2023-м работали прорабами и мастерами производственных участков. «За свою работу бойцы получают достойную оплату, мы это понимаем, но есть кое-что ещё: в студотрядах сильны чувства братства и единения, — добавляет Александр Збарский. — Кроме того, они понимают ценность труда, понимают, что это часть культурного кода страны. И наша задача не просто найти и привлечь нужное число бойцов — мы опираемся на идеологию «Мы — люди дела», а это совсем иные смыслы, иные подходы к достижению поставленных целей».

Традиционно активно сотрудничество с Федеральной пассажирской компанией — в прошлом году около 9 тыс. студентов трудились в сфере пассажирских перевозок, причём из-за закрытого авиасообщения им выпала по-настоящему большая нагрузка.

«РСО выводят летом порядка 80 тыс. студентов, при этом 16% от этого числа собирает холдинг «РЖД», — приводит цифры Александр Збарский, — и у нас есть все предпосылки для того, чтобы 2024 год также стал рекордсменом по количеству ребят, занятых на наших объектах, — мы планируем подойти к цифре в 18 тысяч человек».

В планах не только количественный рост, но и расширение по направлениям сотрудничества. Так, прорабатывается возможность, чтобы появились студенты — помощники машиниста, медицинские отряды, билетные кассиры, дежурные по вокзалу и залам ожидания.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С МОЛОДЁЖЬЮ: ОБЗОР ПРАКТИК

«Норникель»: развитие — для профессионалов и территорий

«Норникель» — крупнейшая промышленная компания в Арктической зоне России. Сегодня в ней трудится более 81 тыс. человек, 35% из них — молодые высококвалифицированные специалисты в возрасте до 35 лет. Работа за Полярным кругом не пугает молодых металлургов, горных инженеров, лётчиков, слесарей, судоводителей. Для них в «Норникеле» созданы уникальные условия для профессионального развития и карьерного роста.

«В 2022 году доход наших сотрудников увеличился в среднем на 30%, — рассказывает **Дарья КРЯЧКОВА, вице-президент компании «Норникель» по кадровой политике.** — Это серьёзный показатель, но далеко не единственный

В 2022 ГОДУ ДОХОД НАШИХ СОТРУДНИКОВ УВЕЛИЧИЛСЯ В СРЕДНЕМ НА

30%

фактор, который мотивирует молодёжь выбирать карьеру в нашей компании. Как работодатель, «Норникель» обеспечивает сотрудникам доступ к лучшим технологиям и ресурсам, предлагает получить профессию за счёт предприятия и начать карьеру в отрасли без опыта работы. К тому же широкий набор льгот и привилегий у нас предусмотрен не только для опытных сотрудников, но и для тех, кто только начинает трудовой путь».

Несмотря на множество факторов, которые повышают привлекательность работы в «Норникеле» для молодёжи, в отрасли наблюдается системный дефицит инженерных кадров. Для решения проблемы, которая по прогнозам может усугубиться в ближайшее десятилетие, в компании был разработан проект «Настоящее для будущего: развиваем инженерный потенциал».

Задачи проекта: сформировать интерес к инженерным профессиям, отрасли и территориям Крайнего Севера у школьников 14–17 лет; создать образовательную инфраструктуру и экосистему для вовлечения молодых сотрудников; развить у сотрудников до 27 лет современные цифровые компетенции.

«Сегодня в рамках одной образовательной экосистемы мы создаём комплексные программы, рассчитанные на самые разные аудитории — от 5 до 27 лет, — продолжает Дарья Крячкова. — Используя самые актуальные подходы к обучению, такие как создание сообществ, геймификация, акселераторы, мы формируем осознанный выбор инженерной профессии и уверенность в её потенциально высокой востребованности. Молодёжь в результате охотно приезжает и остаётся на предприятии и в районах Крайнего Севера. Проект имеет огромное значение не только с точки зрения интересов «Норникеля», но и как фактор развития территорий: наша молодёжная политика приносит пользу стране в целом».

Банк России: сообщество деловой молодёжи

Молодёжный совет Банка России — организация действительно молодая, но с невероятным потенциалом. Он был создан в 2020 году и всего его силами за три года было организовано более 4 тыс. мероприятий, участниками которых стали 474 тыс. человек. Сегодня в состав совета входят более 1 тыс. активистов из разных регионов по всей территории страны. В рамках корпоративной молодёжной политики ребята организуют акции по реализации «зелёной» повестки, помогают детским домам и приютам для животных, участвуют в донорских акциях, проводят культурные и интеллектуальные мероприятия. Для комфортной адаптации новых сотрудников и укрепления корпоративных связей молодёжь регулярно проводит «Клуб деловых знакомств», где коллеги из разных подразделений находят единомышленников, проводят мозговые штурмы, обсуждают новости компании.

Большое внимание молодёжь Банка России уделяет развитию деловых и профессиональных компетенций. Знаковой инициативой в этой сфере является проект «Финансовая грамотность», который мотивирует молодых специалистов не только получать дополнительные знания по специальности, но и транслировать их. Проект предполагает организацию лекций, семинаров и мастер-классов для аудитории внутреннего и внешнего контуров. Участники проекта самостоятельно разрабатывают методические материалы, пилотируют очные и онлайн-курсы для слушателей с разным

МОЛОДЁЖНЫМ СОВЕТОМ
БАНКА РОССИИ БЫЛО
ОРГАНИЗОВАНО БОЛЕЕ

4 ТЫС. МЕРОПРИЯТИЙ

ПРИ УЧАСТИИ

474 ТЫС. ЧЕЛОВЕК



Давид Монастырский, Банк России

базовым уровнем знаний. Молодые лекторы и бизнес-тренеры из молодёжи Банка России — частые гости отраслевых конференций и форумов.

«Совместно с Департаментом образования и науки Москвы мы организовали профориентационный проект «Предпринимательский класс в московской школе», — рассказывает **Давид МОНАСТЫРСКИЙ, главный экономист Департамента стратегического развития, председатель Молодёжного совета Банка России.** — Наши молодые сотрудники проводят онлайн-лекции и записывают обучающие видео, адаптированные для слушателей школьного возраста. Инициативу высоко оценили участники ПМЭФ, а Росмолодёжь разместила видеуроки на своих ресурсах для привлечения внимания старших школьников к профессиям банковской отрасли».

Молодёжный совет Банка России стремительно расширяет спектр деятельности и выходит на международный уровень. Так, в апреле 2023 года молодые специалисты Банка России стали инициаторами I Форума молодёжных советов центральных (национальных) банков ЕАЭС, а также приняли участие в молодёжных форумах ЕАЭС и СНГ как организаторы мастер-классов для молодых предпринимателей.



Дарья Крячкова, «Норникель»

«Ростех»: Чемпионаты профессионального мастерства — реально работающий инструмент обучения для молодого поколения

Академия «Ростеха» подводит итоги: прошёл год с начала реализации корпоративной молодёжной политики в новом формате. Перезагрузка позволила увеличить приток в компанию квалифицированных и мотивированных молодых сотрудников, способных решать сложные, креативные задачи, которые сегодня стоят не только перед предприятием, но и перед страной в целом.



Ирина Михайлова, Академия «Ростеха»

Основой для запуска комплексной работы с молодым поколением сотрудников в контуре Государственной корпорации «Ростех» стало чемпионатное движение, — делится опытом **Ирина МИХАЙЛОВА, начальник по подбору и развитию талантов Академии «Ростеха».** — Работу в этом направлении мы начали с участия

в федеральных соревнованиях и поощрения лучших представителей профессии. Сейчас развиваем программу уже внутри корпорации: масштабируем, транслируем подход непрерывного обучения и ценности профессионализма и командной работы».

Чемпионатное движение в «Ростехе» превратилось в инструмент, позволяющий мотивировать молодёжь к высоким профессиональным достижениям, определять тенденции и средний уровень компетенций в профессии, диагностировать текущий уровень профессионального развития молодых специалистов. Проект получил развитие: помимо программы по развитию производственников, была организована аналогичная для управленцев, вспомогательного персонала (рекрутёров), инженеров.

Наш чемпионат «Время первых» — это символ высочайшего профессионализма, своим подходом к молодёжной политике мы привлекаем в кадровый резерв корпорации специалистов, ориентированных на развитие и победы, — продолжает Ирина Михайлова. — Следующий шаг — работа по созданию и обучению кросс-функциональных проектных команд, в которые войдут инженеры, экономисты, маркетологи. В дальнейшем такие команды будут решать самые сложные задачи, требующие взаимодействия профессионалов из самых разных предметных областей».

«СИБУР»: создаём инженеров будущего

Более 15 лет компания «СИБУР Холдинг» инвестирует в развитие и модернизацию предприятий, строительство новых мощностей. Новые рабочие места и современные технологии требуют притока молодых специалистов с высоким уровнем лояльности к предприятию и искренним стремлением развиваться.

«Мы даём молодёжи возможность подниматься по карьерной лестнице, не покидая предприятия, видеть чёткий карьерный вектор, иметь предсказуемые перспективы. Менее чем за 10 лет молодой человек может пройти путь от рабочего до высококлассного специалиста или управленца, — рассказывает о преимуществах работы в компании **Данил РАССКАЗОВ, директор по управлению персоналом ООО «СИБУР Холдинг».** — Срок нахождения на рабочей специальности около 2,5 лет, следующая ступень — инженерная, дальнейшее развитие возможно в экспертном, управленческом или проектном треке. Всё зависит от потенциала сотрудника. В качестве примера приведу вертикаль главного технолога, он отвечает за развитие производства. На 80% предприятий нашей компании средний возраст главных технологов 30–35 лет, средний возраст сотрудников их команд — 25–28 лет. Многие из них знают иностранные языки, самостоятельно ведут высокобюджетные проекты. Сегодня образ сотрудника «СИБУРа» — это инженер будущего: технологичный, интеллектуальный,



Данил Рассказов, «СИБУР Холдинг»

способный управлять сложным оборудованием, владеющий последними ИТ-технологиями, понимающий экономику производства».

С 2019 года «СИБУР» ведёт системную работу по подготовке будущих молодых специалистов. Более 3,5 тыс. школьников сейчас обучаются в профильных классах и принимают участие в профориентационных каникулярных сменах. С ноября 2023 года молодые специалисты компании участвуют в организации экскурсий для детей в «Доме полимеров» на ВДНХ и делятся своим профессиональным опытом.

Мощным инструментом по привлечению в компанию выпускников химических, инженерных, физико-математических, ИТ-факультетов стал проект «Первый элемент». Высокую эффективность показала целевая корпоративная программа «Траектория» для молодых соискателей, которые хотели бы начать карьеру с получения рабочей специальности. Благодаря отработанным механизмам пополнения кадрового резерва в компанию ежегодно приходит порядка 700 молодых специалистов с высшим образованием.

«Мы поощряем молодых специалистов, активно вовлекая их в процесс разработки идей, направленных на повышения операционной

ЗА ТРИ ГОДА ЧИСЛО УЧАСТНИКОВ ФОРУМА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ВЫРОСЛО ВДВОЕ, СЕГОДНЯ ЭТО

18 ПРЕДПРИЯТИЙ
562 УЧАСТНИКА

эффективности производства. Ребятам мотивирует высокий уровень доверия и признание их компетентности, — считает Данил Рассказов. — Для развития культуры лидерства и стимулирования новаторских идей мы уже три года проводим корпоративный Форум молодых специалистов. Команды выдвигают инновационные решения и защищают проекты по их реализации. Лучшие идеи получают шанс на воплощение».

За три года число участников форума выросло вдвое, сегодня это 18 предприятий, 562 участника и 113 проектов, подготовленных для защиты, при этом более 40% проектов корпоративного молодёжного Форума «СИБУРа», реализованы или находятся в стадии реализации.