

# СТАНИСЛАВ СУГАК,

НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ  
И БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ ОАО «РЖД»:

НАМ ВАЖНО  
ДОНЕСТИ  
ДО ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ  
СОИСКАТЕЛЕЙ  
СОВРЕМЕННЫЙ  
ОБРАЗ РЖД

СИЛЬНЫЙ БРЕНД  
РАБОТОДАТЕЛЯ – ЭТО  
ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ,  
КОТОРЫЙ ПОЗВОЛЯЕТ ПРИВЛЕКАТЬ  
И УДЕРЖИВАТЬ В КОМПАНИИ ЛУЧШИХ  
СОТРУДНИКОВ, ПРИЧЕМ ТРАТИТЬ НА РЕШЕНИЕ  
ЭТИХ ЗАДАЧ МИНИМУМ ВРЕМЕНИ И СРЕДСТВ.  
О ТОМ, КАК КОМПАНИЯ «РЖД», В КОТОРОЙ  
РАБОТАЕТ ПОЧТИ МИЛЛИОН ЧЕЛОВЕК,  
ВЫСТРАИВАЕТ СВОЙ HR-БРЕНД, РАССКАЗАЛ  
НАЧАЛЬНИК ЦЕНТРА ВНУТРЕННИХ  
КОММУНИКАЦИЙ И БРЕНДА  
РАБОТОДАТЕЛЯ ОАО «РЖД»  
СТАНИСЛАВ СУГАК.

Станислав Алексеевич, в чем основные цели развития HR-бренда РЖД и какова роль вашего подразделения?

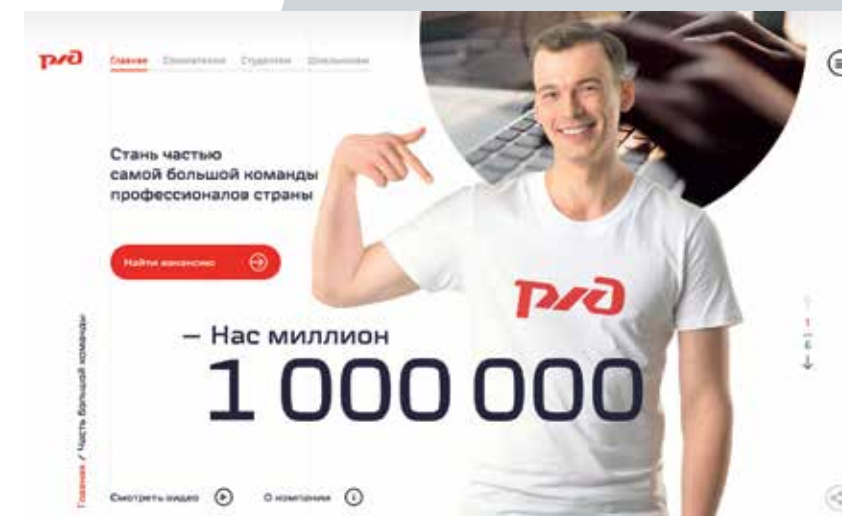
Можно сказать, что бренд работодателя – это та первая и самая сильная ассоциация, которая появляется в сознании любого действующего и потенциального сотрудника при мысли о работе в той или иной компании. Поэтому главная цель, которую преследует выстраивание сильного HR-бренда, – это формирование и продвижение положительного образа компании как работодателя, причем как для внешнего, так и для внутреннего клиента.

Внутренние клиенты – это сотрудники компании; внешние – соискатели на рынке труда, студенты и даже школьники.

Нам важно донести до потенциальных соискателей современный образ РЖД, где масштаб задач и новые подходы сочетаются со стабильностью и сильной социальной политикой. И не менее важно работать с внутренней аудиторией, формируя корпоративную культуру, основанную на ценностях компании, развивая внутренние каналы коммуникаций и обратную связь.

Самое сложное – это сломать устойчивые стереотипы о работе в РЖД, где якобы можно работать только кассиром на вокзале, проводником и «человеком, который молоточком по вагонам стучит». Эти специальности, которые на виду у наших клиентов-пассажиров, очень важны и популярны, но, кроме них, в компании еще 1500 профессий! И сильный бренд работодателя позволяет привлечь как молодых, так и опытных профессионалов из разных сфер.

Здесь мы сталкиваемся еще с одним стереотипом о том, что в РЖД работают только люди среднего и старшего возраста. Вовсе нет. У нас почти миллион сотрудников, и 40% из них – это молодежь. Причем в последнее время мы все чаще внедряем в жизнь инновационные предложения студентов, которые приходят к нам на стажировку и практику, участвуют в хакатонах и кейс-чемпионатах. Это талантливые ребята, они умеют мыслить нестандартно и предлагают идеи, которые отвечают высоким запросам современного бизнеса.



## МЫ РАЗВИВАЕМ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С РАБОТНИКАМИ – ЦИФРОВЫЕ И ОФЛАЙН-ИНСТРУМЕНТЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Наши стажеры и практиканты приходят, казалось бы, совсем с непрофильными специальностями. И здесь надо сказать еще об одном стереотипе: что мы принимаем на работу только выпускников железнодорожных учебных заведений. Конечно, основной поток соискателей идет по железнодорожному профилю. Но сейчас все больше нам требуются специалисты с нестандартными для отрасли компетенциями: это IT-специалисты, маркетологи, медики, эксперты по международному праву, коммуникациям и многие другие.

**Вы учитываете в своей работе возрастную специфику, так называемую теорию поколений?**

Обязательно. Наше особое внимание нацелено на представителей так называемого поколения Z – это студенты и школьники, которые только готовятся выйти на рынок труда. Мы активно взаимодействуем с ними, и это наша зона развития с точки зрения подходов к коммуникации: это и новые информационные каналы, и язык общения, и единое пространство для старта и построения своей карьеры. Для представителей поколения Z особенно важны интересные задачи и комфорт, и если мы не хотим через 5–10 лет остаться без притока молодежи, то нам нужно, с одной стороны, уже сегодня рассказывать о привлекательности работы в компании, а с другой – улучшать наши условия труда и внедрять новые технологии, чтобы у нас действительно было интересно работать.

## МЫ СТАРАЕМСЯ СО ВСЕМИ НАШИМИ АУДИТОРИЯМИ ГОВОРИТЬ «ДОСТУПНО О СЛОЖНОМ» – ТАК БОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ОТКРЫТОЙ

Какие инструменты вы используете для того, чтобы более эффективно взаимодействовать с молодежью и соискателями? Благодаря совместной работе IT-блока и HR-команды компании полгода назад начал функционировать Карьерный портал холдинга «РЖД» (team.rzd.ru). Он призван рассказать потенциальным соискателям, студентам, школьникам и их родителям о возможностях профессионального и карьерного роста в компании, познакомить с отраслевыми проектами, в том числе образовательными. Самый востребованный раздел ресурса – это вакансии. Но все большей популярностью пользуются разделы для студентов, где можно подобрать для себя стажировку и практику, выбрать стройотряд. И, конечно, мы приглашаем к нам школьников, для которых работают детские железные дороги, технопарки «Кванториум», тематические смены в детских

лагерях отдыха. Это не просто развлечение – это путевка в будущую профессию.

**Как РЖД позиционирует свой бренд среди студенческой аудитории? Какие наиболее интересные проекты вы могли бы выделить и каковы их результаты?**

Во-первых, мы продолжаем вести очень важную для компании работу с отраслевыми вузами. Так, на уровне Минтранса и ОАО «РЖД» утверждена масштабная программа нашего взаимодействия с университетскими комплексами железнодорожного транспорта. Мы развиваем базовые кафедры, целевой набор, авторские классы и другие форматы работы. Во-вторых, мы обратились к широкой студенческой аудитории из непрофильных вузов и успешно запустили студенческую программу RZD.GENERATION, которая предлагает студентам стажировки и практику по многим направлениям, в частности по математическим и инструментальным методам экономики, IT и программированию, роботизации,

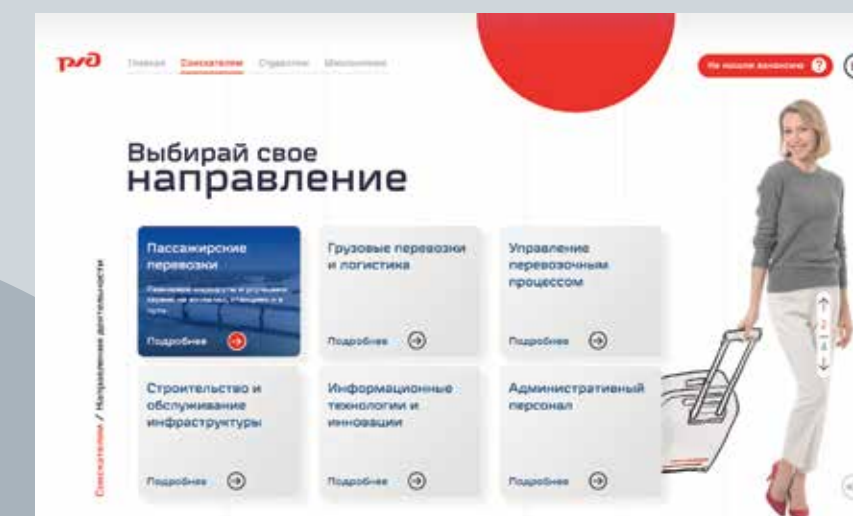


анализу больших данных и машинному обучению в экономике и финансах. Мы проводим кейс-чемпионаты и хакатоны, где решаются задачи из реальных бизнес-проектов компании. Один из таких проектов – запуск беспилотных поездов, которые уже в 2021 году начнут перевозить пассажиров.

А недавно прошел кейс-чемпионат Supply chain cup от Changellenge, где мы выступили генеральным партнером и предложили участникам погрузиться в тонкости управления цепями поставок: выстраивать и контролировать бизнес-процессы, анализировать рынок и применять digital-технологии, то есть решать задачи, влияющие на будущее крупных компаний. В кейс-чемпионате приняли участие более 3000 студентов, а финалисты получили приглашение на стажировку и практику в Центр фирменного транспортного обслуживания РЖД и в наши дочерние компании: АО «РЖД Логистика» и ООО «РЖД-Технологии». Помимо этого, для них были организованы онлайн-встречи с представителями компании. Хочу поблагодарить все подразделения холдинга «РЖД», с которыми мы уже работаем в рамках этих форматов, и пригласить остальных присоединиться к программе RZD.GENERATION.

**Вы отметили внутренние коммуникации как важную часть развития бренда работодателя. Как выстраивается эта работа?**

Мы развиваем каналы взаимодействия с работниками – это цифровые и офлайн-инструменты информирования: от сервисного портала работника до информационных каналов в мессенджерах, от рассылок по электронной почте и полиграфических продуктов по различным тематикам до крупных образовательных мероприятий. Уделяем одинаковое внимание и тем, кому ближе цифровые форматы, и тем, кто привык узнавать все новости из печатных изданий. Даем важную и полезную информацию, особое внимание обращая на язык общения. Стараемся говорить со всеми нашими аудиториями «доступно о сложном» – так большая компания становится более открытой.



**Важно не только информировать сотрудников, но и получать обратную связь. Какие каналы для этого существуют?**

Мы системно развиваем все имеющиеся каналы внутренних коммуникаций и создаем новые, что позволяет нашим сотрудникам выбирать для себя наиболее удобный формат диалога с компанией.

В зоне нашего внимания – горячая линия для работников, которая лишней раз показала свою актуальность в первые месяцы пандемии. Каждый день нам нужно было отвечать на сотни новых вопросов, понимать, что волнует сотрудников в разных подразделениях, давать простые и своевременные разъяснения. Количество обращений на горячую линию выросло более чем в два раза, что говорит о популярности канала, о доверии сотрудников компании, и это очень ценно.

В итоге горячая линия начала работать в режиме 24/7, операторов, которые отвечают на звонки, стало больше, а их техническое оснащение – значительно лучше. Одна из важных новаций – возможность оценить качество каждого ответа, получить так называемый индекс удовлетворенности. В результате мы сможем гибко подстраиваться, чтобы сохранить и укрепить тот уровень доверия, который на сегодняшний день оказывают компании сотрудники.

Еще один достаточно популярный и важный канал обратной связи – опросы и исследования

персонала: они дают понимание происходящего. Важно, что по итогам каждого опроса, проведенного в общекорпоративном или локальном масштабе, всегда должны приниматься управленческие решения.

Сейчас в компании в рамках развития обратной связи пилотируется новая разработка – «Онлайн-приемная руководителя» на сервисном портале работника РЖД, где каждый сотрудник может обратиться с вопросом к первому руководителю своего предприятия. В случае если ответ будет неудовлетворительным, обращение можно направить вышестоящему руководству. В результате у руководителя формируется так называемый рейтинг заботы (показатель, который отражает, насколько сотрудники удовлетворены его ответами). Кроме того, новый формат обратной связи помогает развивать диалог на местах, а значит, дает нам еще один инструмент для решения возникающих проблем.

**Одна из составляющих HR-бренда – так называемое ценностное предложение работодателя (EVP). Как продвигается работа в этом направлении?**

Бренд работодателя, как и корпоративная культура, существует в компании всегда, независимо от того, занимается она его развитием или нет. Его основа – ценностное предложение работодателя (Employer value proposition) – набор преимуществ, которые компания предлагает для сотрудников и кандидатов на рынке труда. Это могут быть забота о благополучии сотрудников, digital-среда, гибкий график работы, амбициозные задачи, возможность быстрого карьерного роста и так далее. Словом, EVP – это сформулированная для соискателя причина,

почему он должен пойти работать именно к этому работодателю. Знать о нашем ценностном предложении важно как соискателям, так и работникам.

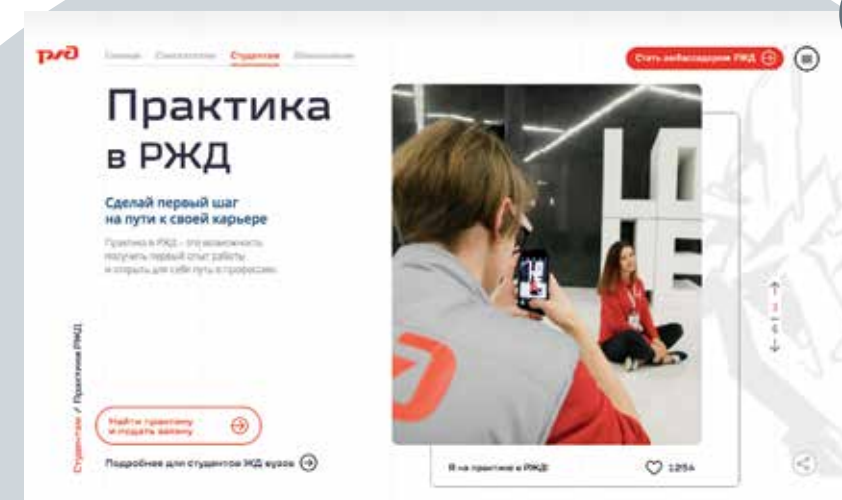
Сегодня в компании под началом Департамента корпоративных коммуникаций ведется масштабная работа, которая касается обновления платформы бренда РЖД в целом. И мы активно вовлечены в эту работу, поскольку EVP работодателя должно быть синхронизировано с ценностями бренда.

Чтобы вывести уникальные черты нашего ценностного предложения, были проведены соискательский онлайн-опрос среди 6472 респондентов, пять воркшопов с более чем 60 руководителями компании и десять интервью с топ-менеджерами, 70 фокус-групп на полигонах железных дорог и внутренний онлайн-опрос среди более чем 8000 сотрудников, изучены предложения и позиционирование конкурентов. В итоге мы имеем четкое понимание о наших сильных сторонах, разделяемых всеми целевыми аудиториями независимо от уровня должности, профессии и географии, а также о тех направлениях, над которыми еще предстоит работать. С учетом этого будет утверждено ценностное предложение РЖД как работодателя.

**Станислав Алексеевич, какие задачи стоят перед центром в ближайшее время?**

При поддержке Департамента управления персоналом мы разрабатываем методологию всей деятельности по развитию бренда работодателя.

Для внешней аудитории мы продолжаем транслировать на рынке труда преимущества работы в компании, расширяем возможности Карьерного портала холдинга «РЖД», начали развивать



сообщество амбассадоров-студентов, проводим адресную работу с соискателями, запускаем профориентационные проекты для студентов и школьников, участвуем в рейтингах и премиях лучших работодателей.

Для внутренней аудитории мы продумываем и создаем новые адаптивные каналы коммуникаций, делаем все, чтобы компания всегда была в диалоге со своими сотрудниками, чтобы каждый в большом коллективе чувствовал свою значимость и ценность. Мы включены во все процессы HR-цикла компании: разрабатываем информационные продукты в рамках адаптации и наставничества, обучения и развития, оценки и кадрового резерва, цифровизации HR-функции и кадрового администрирования. Кроме того, запускаем процессы и проекты, развивающие современную корпоративную культуру, которая формирует индивидуальный образ компании и положительно влияет на бренд работодателя.

Наша задача – сформировать сильный HR-бренд для крупнейшей в стране компании, которая занимает высокие позиции в рейтингах работодателей, куда стремятся попасть высококлассные профессионалы, где каждый сотрудник осознает свою ценность и готов прикладывать все усилия, чтобы компания была максимально эффективна. HR

## РАЗРАБАТЫВАЕМ EVP РЖД

### ИССЛЕДОВАНИЕ: БОЛЕЕ 15 000 РЕСПОНДЕНТОВ



**Учли мнение работников о компании**  
70 фокус-групп, онлайн-опрос на 8835 респондентов



**Получили запрос бизнеса**  
5 воркшопов с 60 руководителями, 10 интервью (в т.ч. с членами правления)



**Учли запросы соискателей на рынке труда**  
Онлайн-опрос 6472 респондентов



**Анализ EVP крупнейших работодателей страны**

**НАША ЗАДАЧА – СФОРМИРОВАТЬ СИЛЬНЫЙ HR-БРЕНД ДЛЯ КРУПНЕЙШЕЙ В СТРАНЕ КОМПАНИИ**