

УДК 338.2

АНАЛИЗ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ОАО «РЖД»

Проскурякова Е.А., Куприянова Д.М., Воропаева Д.М.

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, г. Санкт-Петербург

Цель статьи: анализ молодежной политики ОАО «РЖД» и разработка рекомендаций по повышению ее привлекательности для поколения Z. Предмет исследования: молодежная политика ОАО «РЖД». Актуальность темы обусловлена необходимостью привлечения молодых кадров в компанию. Методы исследования: анализ, синтез, классификация, систематизация, инструменты статистической обработки данных. Результаты: выявлены проблемы привлечения и удержания молодежи в компании; предложены рекомендации по повышению привлекательности ОАО «РЖД» как работодателя для поколения Z.

Ключевые слова: молодежь, молодежная политика, ОАО «РЖД», поколение Z, Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД».

DOI 10.22281/2542-1697-2025-04-03-22-28

Введение. Одним из ключевых факторов конкурентоспособности организации является качество ее трудовых ресурсов. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») - одна из крупнейших транспортных компаний мира, в которой особое внимание уделяется работе с молодежью [2]. Для этого создана система, объединяющая профессиональное обучение, социальные гарантии и вовлечение сотрудников в решение ключевых задач компании. Основы молодежной политики ОАО «РЖД» заложены в следующих документах: Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года и Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2021 – 2025 гг.)» (Программа). Цель Программы - сформировать сообщество активных молодых специалистов, лояльных ценностям ОАО «РЖД», через поддержку карьерного роста, творческой реализации и участия в социально-производственной жизни.

Однако стратегии работы с молодежью требуют адаптации под ценности новых поколений [7]. Демографический спад и конкуренция с IT-сектором обостряют проблему: поколение Z выбирает гибкость и инновации, а не традиционную занятость. Несмотря на свои преимущества ОАО «РЖД» слабо использует цифровые каналы продвижения, что снижает привлекательность бренда для молодежи. Имидж работодателя в цифровую эпоху формируется через вовлечение в актуальные платформы [7], что ставит под вопрос эффективность текущей HR-стратегии компании.

Цель исследования: выполнить анализ молодежной политики ОАО «РЖД» и разработать рекомендации по повышению ее привлекательности для поколения Z. В соответствии с поставленной целью были сформулированы и решены следующие задачи:

- рассмотреть принципы молодежной политики ОАО «РЖД»;
- выявить проблемы привлечения и удержания молодежи в компании;
- выполнить анализ целевых параметров программы «Молодежь ОАО «РЖД» (2021-2025)»;
- предложить рекомендации по повышению привлекательности ОАО «РЖД» как работодателя для поколения Z.

Объект исследования: ОАО «РЖД».

Предмет исследования: молодежная политика ОАО «РЖД» как система стратегий, программ и инструментов, направленных на формирование кадрового резерва компании.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты ОАО «РЖД» в области молодежной политики, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, годовые отчеты компании, труды отечественных ученых по вопросам молодежной политики ОАО «РЖД».

В исследовании использовались методы анализа, синтеза, классификации, систематизации при рассмотрении вопросов, связанных с молодежной политикой ОАО «РЖД»; методы и инструменты статистической обработки данных при анализе Программы; табличный метод для наглядного представления данных.

Результаты

Реализация молодежной политики в ОАО «РЖД» базируется на многоуровневом подходе, который объединяет образовательные, социальные и организационные аспекты. Центральным элементом стратегии является модернизация системы подготовки кадров. Для этого компания активно развивает партнерские отношения с учебными заведениями, адаптируя учебные планы под актуальные запросы отрасли [6]. Это позволяет готовить специалистов, уже на этапе обучения знакомых со спецификой железнодорожного транспорта.

Важную роль играют адаптационные инструменты, такие как краткосрочные стажировки и программы наставничества. Эти механизмы помогают новым сотрудникам быстрее вливаться в рабочие процессы, а также создают условия для передачи знаний от опытных работников к молодому поколению. Дополнительным стимулом для удержания кадров становятся социальные гарантии, включая льготные условия ипотеки, медицинскую страховку и поддержку сотрудников с семьями [3].

Современные тренды занятости также учтены в политике компании: для ряда позиций внедряются гибкие форматы работы, такие как удаленный режим или смешанный график. Это делает ОАО «РЖД» более конкурентоспособным работодателем в глазах поколения Z, которое ценит баланс между профессиональной и личной жизнью.

Отдельное внимание уделяется формированию корпоративной среды, стимулирующей инициативу [1, 4, 5]. Через внутренние конкурсы, проектные команды и программы развития лидерских качеств сотрудники получают возможность реализовывать идеи и расти внутри компании. Для усиления HR-бренда ОАО «РЖД» активно использует цифровые каналы - от социальных сетей до специализированных платформ, где презентует карьерные возможности в формате, близком молодежной аудитории.

Комплекс этих мер направлен не только на привлечение выпускников, но и на создание условий для их долгосрочной интеграции в компанию, что особенно важно в условиях демографических вызовов и жесткой конкуренции на рынке труда.

Несмотря на усилия компании в сфере образования и социальной поддержки привлечение молодых специалистов в ОАО «РЖД» остается сложной задачей. Основная трудность - растущий разрыв между ожиданиями поколения Z и реалиями крупной государственной корпорации. Современная молодежь ищет не только стабильности, но и гибкого графика, быстрого карьерного роста, а также вовлечения в принятие решений. Однако железнодорожная отрасль, с ее строгими регламентами и технологической спецификой, часто ассоциируется у выпускников с устаревшими методами управления, что создает имиджевые барьеры.

Конкуренция с IT-сектором усиливает проблему. Подавляющее большинство выпускников технических специальностей выбирают стартапы или цифровые компании, где выше зарплаты и проще совмещать работу с личной жизнью. ОАО «РЖД», хотя и внедряет инновации, такие как BIM-моделирование или AI-логистика, до сих пор не смогло позиционировать себя как «цифрового работодателя». Это противоречие усугубляется демографическим спадом: за последнее десятилетие численность молодежи в возрасте 20–29 лет в России сократилась примерно на 40%. А узкопрофильные железнодорожные профессии требуют длительной подготовки. Даже целевое обучение 3–4 тысяч студентов ежегодно не покрывает потребности регионов, где наблюдается отток кадров в мегаполисы.

Еще один критический фактор - слабая цифровая коммуникация. Молодежь ищет информацию о карьере в TikTok и Telegram-каналах, тогда как ОАО «РЖД» продолжает опираться на традиционные методы: корпоративный сайт и ярмарки вакансий. Например, лишь каждый пятый студент знает о стажерских программах компании, а активность в

соцсетях у ОАО «РЖД» в разы ниже, чем у лидеров рынка, например, ПАО «Сбербанк».

Высокая текучесть кадров (25% новичков увольняются в первые три года) указывает на системные пробелы. Молодые специалисты, пришедшие по целевому набору, часто сталкиваются с рутинной, отсутствием четких перспектив и избыточной бюрократией. Это противоречит запросам поколения, которое стремится к динамичной проектной работе и быстрому профессиональному признанию.

Таким образом ОАО «РЖД» необходимо не только модернизировать HR-стратегии, но и пересмотреть подходы к позиционированию в цифровом пространстве, чтобы сократить разрыв между реальными возможностями компании и восприятием молодежной аудитории.

Программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2021–2025 гг.)» закрепляет ключевые ориентиры кадровой политики компании, направленные на формирование устойчивого молодежного сообщества. В таблице 1 представлена динамика целевых показателей Программы по шести направлениям.

Таблица 1 – Динамика целевых показателей Программы

№	Целевые показатели	Целевые значения				
		2021	2022	2023	2024	2025
1.	Доля молодых работников Компании (работники в возрасте от 17 до 35 лет) от общей численности персонала, %	35-37	35-37	35-37	35-37	35-37
2.	Показатель вовлеченности молодых работников Компании, пункты	56	58	60	62	64
3.	Доля увольнений молодых работников до 35 лет в течение первого года работы от общей численности молодых работников Компании, %	≤7,5	≤7,5	≤7,5	≤7,5	≤7,5
4.	Доля молодых работников, охваченных мероприятиями Программы, %	75	75	75	75	75
	в том числе доля уникальных участников мероприятий Программы, %	30	35	40	40	40
5.	Доля молодых работников, прошедших обучение по развитию компетенций, от общей численности молодых работников, %	10	10	10	10	10
6.	Доля молодых работников, принимающих участие в мероприятиях по духовно-нравственному воспитанию, %	более 30	более 30	более 30	более 30	более 30

Каждое направление имеет единую шкалу измерений и плановые значения показателей на пятилетний период, что позволяет отслеживать динамику реализации Программы. Особое внимание в Программе уделено балансу между постоянством ключевых направлений и постепенным ростом второстепенных, отражающих развитие корпоративной культуры. Данные служат основой для оценки системности подхода ОАО «РЖД» к работе с молодыми кадрами.

Контроль за реализацией Программы осуществляет Департамент управления персоналом. Анализ достижения целевых параметров Программы и расчет показателей эффективности проектов и направлений работы по Программе производятся ежегодно. Подразделения, курирующие проекты и направления работы, представляют отчет о выполнении плановых показателей и, в случае необходимости, дают аргументированные предложения по корректировке целевых значений показателей на следующий год.

По данным таблицы можно сделать следующие выводы. Фиксация доли молодых работников на уровне 35–37% отражает баланс между опытными работниками и молодежью, критически важный в условиях старения кадров. Однако отсутствие роста на фоне 60%-ной доли молодежи в IT-секторе создает риски оттока талантов. Рост вовлеченности молодых работников с 56 до 64 пунктов за пять лет свидетельствует о планомерной работе с корпоративной культурой. Однако умеренная динамика (1,6 пункта в год) уступает

практикам лидеров рынка, где вовлеченность растет на 5–7 пунктов ежегодно.

Удержание увольнений молодежи на уровне менее 7,5% - амбициозная цель, учитывая общероссийскую текучесть кадров до 25%. Достижение этой цели требует усиления наставничества. При этом стабильность показателя может указывать на «потолок» возможностей в текущих условиях.

Охват мероприятиями Программы 75% молодежи при росте уникальных участников до 40% показывает стремление к разнообразию. Однако отсутствие планов по увеличению общего охвата, например, до 80–85%, вызывает вопросы, особенно с учетом цифровых инструментов для масштабирования.

Ежегодное обучение по развитию компетенций 10% молодых сотрудников выглядит недостаточным на фоне цифровизации. Для сравнения в ПАО «Сбербанк» охват обучением достигает 90%. ОАО «РЖД» рекомендуется пересмотреть целевое значение этого показателя, акцентируя массовое развитие цифровых навыков.

Целевое участие более 30% молодежи в мероприятиях по духовно-нравственному воспитанию отражает внимание к этим ценностям. Но формулировка названия данного направления требует конкретизации. Для поколения Z, ориентированного на прагматизм, форматы стоит адаптировать - сместить акцент на волонтерство, экологические проекты или исторические кейсы, связанные с ESG.

Выполним анализ распределения бюджетных средств ОАО «РЖД» на реализацию Программы за период 2023-2024 гг. (табл. 2).

Таблица 2 - Бюджетные расходы ОАО «РЖД» на Программу за период 2023–2024 гг.

Направление	Годовой бюджет, млн. руб.	Основные статьи расходов
Целевое обучение	1200–1500	Оплата обучения в вузах
		Стипендии
		Организация практик
Программа наставничества	150–200	Бонусы наставникам
		Обучение менторов
		Методические материалы
Ярмарки вакансий	50–100	Аренда площадок
		Логистика участников
		Рекламные материалы
Повышение квалификации	400–600	Курсы Корпоративного университета
		Внешние тренинги
		Сертификация специалистов

В структуре расходов прослеживается фокус на системные инициативы: от целевой подготовки кадров через вузы до организации масштабных мероприятий по трудоустройству. Каждое направление включает диапазон бюджетных затрат, прогнозируемый охват аудитории и основные статьи финансирования, что позволяет оценить приоритеты компании в работе с молодежью.

Целевое обучение реализуется в партнерстве с более 35 вузами, включая Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I. Инвестиции в одного студента составляют 250–400 тыс. руб. ежегодно, обеспечивая углубленную специализацию.

Система наставничества предусматривает курирование 3–5 новичков опытным сотрудником. Мотивация наставников включает премии до 30% от оклада за успешную адаптацию подопечных.

Ярмарки вакансий охватывают более 50 городов России, включая моногорода с железнодорожными предприятиями. До 80% участников - студенты технических специальностей, что усиливает кадровый потенциал компании.

Повышение квалификации фокусируется на цифровых навыках: 70% программ посвящены BIM-технологиям, big data и кибербезопасности. Ежегодно разрабатывается

более 120 новых курсов, поддерживающих актуальность знаний сотрудников.

Заключение. Таким образом, молодежная политика ОАО «РЖД», являясь стратегическим элементом развития компании, балансирует между вызовами времени и потенциалом роста. С одной стороны, компания демонстрирует системную работу с молодыми специалистами: крупные инвестиции в обучение, развитые корпоративные программы, социальные гарантии и четкие показатели по удержанию молодежи в штате. С другой - цифровая трансформация, динамичный рынок труда и эволюция ценностей новых поколений вынуждают пересматривать традиционные подходы, адаптируя их к современным реалиям.

ОАО «РЖД» демонстрирует успехи в сохранении кадрового потенциала, преодолевая демографический спад и конкуренцию с IT-сектором. Ежегодно компания привлекает 3–4 тысячи студентов по целевым программам, из которых 85% остаются в коллективе, а уровень текучести кадров удерживается на низкой отметке в 7,5%. Эти результаты стали возможными благодаря системной работе: образовательным проектам, поддержке наставничества и социальным гарантиям для молодых специалистов. Однако за внешней стабильностью скрываются проблемы. Обучение, например, охватывает лишь 10% молодых сотрудников, а мероприятия по духовно-нравственному воспитанию, несмотря на их значимость, зачастую оторваны от реалий поколения, сформированного цифровой эпохой - TikTok, ESG-ценностями и запросом на индивидуализацию.

Сегодня перед ОАО «РЖД» стоит задача трансформировать молодежную политику из инструмента «кадровой стабилизации» в драйвер инновационного развития. Цифровизация отрасли, создание высокоскоростных магистралей и внедрение «умной» логистики требуют сотрудников, способных к нестандартным решениям, а не просто выполнению рутинных задач. Для этого компании необходимо пересмотреть подходы к обучению, сместив фокус на проектные форматы и развитие цифровых компетенций от анализа больших данных до управления дронами для мониторинга железнодорожной инфраструктуры. Не менее важно внедрение гибких карьерных траекторий, которые позволят талантливым молодым инженерам возглавлять перспективные проекты, минуя многоуровневые бюрократические процедуры. Кроме того, ключевым элементом может стать интеграция молодежных инициатив в глобальные стратегические цели ОАО «РЖД», например, через проведение конкурсов идей по сокращению углеродного следа или цифровой модернизации узловых станций, что усилит вовлеченность нового поколения в развитие компании.

ОАО «РЖД» важно сохранить свои ключевые преимущества: стабильность и социальную ориентированность. Такие инструменты, как льготная ипотека, корпоративное жилье и гарантии трудоустройства, остаются значимыми для привлечения молодежи, особенно в регионах. Однако их стоит дополнить цифровыми решениями, например, виртуальными турами по инновационным объектам, подкастами с молодыми инженерами или VR-тренажерами для обучения управлению поездами.

Будущее молодежной политики компании зависит от умения совмещать традиции с технологическим прогрессом. ОАО «РЖД» необходимо показать, что железная дорога - это не только инфраструктура прошлого, но и площадка для экспериментов, стартапов и карьерного роста. Обновление подходов при сохранении системности поможет не только удержать таланты, но и создать образ высокотехнологичной, динамичной компании, открытой для прорывных идей.

Успех этой трансформации определит, сможет ли ОАО «РЖД» сохранить лидерство в российской транспортной системе в условиях растущей конкуренции и скоростных изменений. Молодое поколение здесь не просто кадровый резерв, а ключевой участник формирования будущего компании, где технологичность и стабильность дополняют друг друга.

Список использованных источников

1. Антич Ю. Учеба по франшизе // Пульт управления. - 2019. - № 4. [Электронный

ресурс]. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/>

2. Вклад ОАО «РЖД» в реализацию государственной молодежной политики в современном российском обществе / В.В. Сергеев, А.Н. Некрасова // Журнал Власть. – 2014. – Т. 33, № 1. – С. 87-92.

3. Манукян А.А. Молодежная политика как часть социальной политики ОАО «РЖД» // Наука и образование транспорту. – 2013. – № 1. – С. 125-127.

4. Проскурякова Е.А. Роль Корпоративного университета ОАО «РЖД» в обучении и развитии персонала // Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке: XIII Санкт-Петербургский конгресс. Сборник трудов, Санкт-Петербург, 20–22 ноября 2019 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский горный университет, 2019. – С. 183-184.

5. Проскурякова Е.А. Современная система корпоративного обучения персонала на примере ОАО «РЖД» // Современные проблемы профессионального образования: опыт и пути решения: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 16–18 октября 2019 года. – Иркутск: Иркутский государственный медицинский университет, 2019. – С. 391-395.

6. Соловьева С. Путевки в жизнь // Газета Гудок. – 05.12.2018. – 5 полоса.

7. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.

Сведения об авторах

Проскурякова Елена Александровна - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика транспорта» Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I. E-mail: earprosk@gmail.com

Куприянова Дарья Максимовна - студент, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I. E-mail: kuprijanova75@gmail.com

Воропаева Дарья Михайловна - студент, Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I. E-mail: dasavoropaeva551@gmail.com

UDC 338.2

ANALYSIS OF YOUTH POLICY OF RUSSIAN RAILWAYS

Proskuryakova E.A., Kuprijanova D.M., Voropaeva D.M.

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, St. Petersburg

The purpose of the article: to analyze the youth policy of JSC Russian Railways and to develop recommendations to increase its attractiveness for generation Z. Subject of the study: youth policy of JSC Russian Railways. The relevance of the topic is due to the need to attract young personnel to the company. Research methods: analysis, synthesis, classification, systematization, statistical data processing tools. Results: problems of attracting and retaining young people in the company were identified; recommendations were proposed to increase the attractiveness of JSC Russian Railways as an employer for generation Z.

Keywords: youth, youth policy, Russian Railways, generation Z, Target Program «Youth of Russian Railways».

References

1. Antich Yu. Franchise studies // Control panel. - 2019. - No. 4. [Electronic resource]. URL: <http://www.pult.gudok.ru/archive/>

2. Contribution of Russian Railways to the implementation of state youth policy in modern Russian society / V.V. Sergeev, A.N. Nekrasova // Vlast Magazine. 2014. Vol. 33, No. 1. pp. 87-92.

3. Manukyan A.A. Youth policy as part of the social policy of JSC Russian Railways // Science and Education for Transport. - 2013. – No. 1. – pp. 125-127.

4. Proskuryakova E.A. The role of the Russian Railways Corporate University in personnel training and development // Professional education, science and innovation in the 21st century: XIII

St. Petersburg Congress. Collection of Works, St. Petersburg, November 20-22, 2019. Saint Petersburg: Saint Petersburg Mining University, 2019, pp. 183-184.

5. Proskuryakova E.A. Modern system of corporate personnel training on the example of JSC Russian Railways // Modern problems of professional education: experience and solutions: Materials of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Irkutsk, October 16-18, 2019. Irkutsk: Irkutsk State Medical University, 2019. pp. 391-395.

6. Solovyova S. Trips to life // Newspaper Gudok. – 05.12.2018. – band 5.

7. Personnel management: a textbook for universities / Edited by T.Y. Bazarov and B.L. Eremin. Moscow: UNITY, 2002. 560 p.

Author`s information

Proskuryakova Elena Aleksandrovna - candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Transport Economics at the St. Petersburg State Transport University of Emperor Alexander I. E-mail: eaprosk@gmail.com

Kupriyanova Daria Maksimovna - student, St. Petersburg State Transport University of Emperor Alexander I. E-mail: kupriyanova75@gmail.com

Voropaeva Daria Mikhailovna - student, St. Petersburg State Transport University of Emperor Alexander I. E-mail: dasavoropaeva551@gmail.com