

**Казанцева Ирина Игоревна**  
Байкальский государственный университет

**Управление персоналом на железнодорожном транспорте: адаптация к новым реалиям рынка труда**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема кадрового дефицита в России в 2024 году и его влияние на государственные компании, в частности, на ОАО «РЖД». Несмотря на рекордно низкий уровень безработицы (2,4%), рынок труда столкнулся с острым дефицитом квалифицированных специалистов, что вынуждает работодателей пересматривать стратегии удержания персонала.

На примере ОАО «РЖД» анализируются ключевые причины текучести кадров: неэффективный подбор сотрудников, отсутствие адаптации и проблемы корпоративной культуры. Рассматриваются меры, которые компания предпринимает для снижения оттока персонала: развитие корпоративного образования, мониторинг текучести, улучшение системы адаптации и социальной поддержки.

Особое внимание уделяется роли государственного статуса компании в формировании кадровой политики, поскольку от устойчивости персонала зависит выполнение стратегических задач, таких как развитие транспортной инфраструктуры. Делается вывод о необходимости комплексного подхода к управлению персоналом, сочетающего HR-инструменты и государственную поддержку.

**Ключевые слова:** кадровый голод, текучесть кадров, государственные компании, ОАО «РЖД», стратегии удержания персонала, адаптация сотрудников, кадровая политика

**Kazantsheva Irina Igorevna**  
Baikal State University

**Personnel management in railway transport: adapting to new labor market realities**

**Annotation.** The article examines the problem of workforce shortage in Russia in 2024 and its impact on state-owned companies, particularly JSC "Russian Railways" (RZD). Despite a record-low unemployment rate (2.4%), the labor market is facing an acute shortage of qualified specialists, forcing employers to revise their employee retention strategies.

Using JSC "Russian Railways" as a case study, the article analyzes key causes of staff turnover: inefficient hiring practices, lack of onboarding, and corporate culture issues. It explores the measures the company is implementing to reduce employee attrition: corporate education development, turnover monitoring, improved onboarding systems, and social support programs.

Special attention is paid to the role of the company's state-owned status in shaping its HR policy, as workforce stability directly impacts the fulfillment of strategic objectives, such as transport infrastructure development. The conclusion emphasizes the need for a comprehensive personnel management approach combining HR tools and government support.

**Keywords:** labor shortage, staff turnover, state-owned companies, JSC "Russian Railways", employee retention strategies, staff onboarding, HR policy.

Введение. К 2024 году нехватка квалифицированных кадров стала важнейшей проблемой на рынке труда России. Согласно статистике Росстата, уровень безработицы в стране в 2024 году рекордно низкий - 2,4% [17]. С одной стороны, это хороший знак, так как показывает высокую занятость населения, но с другой — создает трудности для бизнеса в поиске необходимых сотрудников.

Так называемый «кадровый голод» внес коррективы в поведение работодателя в отношении свои работников – теперь, в условиях ограниченного выбора кандидатов больше внимания уделяется удержанию персонала, а также анализу причин текучести кадров. В настоящее время на трудовом рынке наблюдается двоякая ситуация – большое количество соискателей находятся в поиске хорошей работы, но одновременно с этим, работодатели не знают, как удержать хорошего сотрудника. Эти проблемы в полной мере коснулись и крупнейших игроков рынка труда, например компанию ОАО «РЖД»

Результаты исследования. Актуальность проблемы адаптации систем управления персоналом к ситуации, сложившейся на рынке труда в России, обращает внимание прежде всего на удержание персонала. Востребованность стратегий удержания персонала растет вследствие кадрового голода и недостаточности квалифицированных кадров во всех отраслях экономики, в том числе в транспортной отрасли, в частности, в железнодорожном транспорте. Компаниям нужно ориентироваться не только на качественное привлечение персонала, но и на удержание «старых» сотрудников, эффективно работающих, досконально знающих определенный рынок и специфику своей компании, у которых налажены внутренние и внешние коммуникации. Отсюда следует вывод, что успех компании зависит не только от финансовых возможностей, но и множества талантливых людей, которые трудятся на ее благо на всех уровнях.

Поэтому так необходимо выстроить эффективную систему удержания работников в организации с учётом экономических и стоимостных аспектов деятельности предприятия, то есть провести комплексный анализ причин текучести кадров и выявить экономические потери от этого явления. В результате анализа, необходимо разработать подходящую стратегию удержания работников, иногда в данном случае приходится использовать индивидуальный подход. В холдинге «РЖД» за долго до возникновения коллапса на рынке труда прилагали усилия по формированию эффективной системы управления персоналом. В том числе глубокую проработку получили вопросы создания корпоративного сервисного портала [4], способного удовлетворить большинство запросов действующих сотрудников в отношении получения необходимой информации, ответов на запросы, справок и так далее. Большое внимание в Компании традиционно уделяется корпоративной социальной ответственности [6], обеспечивая наряду с достойной оплатой труда, социальный пакет и меры поддержки персонала. Это создает положительный эффект с точки зрения кадровой безопасности – «низкий уровень или отсутствие внутрикорпоративной социальной ответственности бизнеса. Зачастую угрозы кадровой безопасности приводят к игнорированию интересов наемного персонала, а невыполнение обязательств перед работниками (задержки выплаты или уменьшение заработной платы, незаконное увольнение и т. д.) провоцирует недобросовестное поведение со стороны сотрудников» [11].

В целом ОАО «РЖД» выстраивает среду деятельности, которую в современной экономике называют «экосистемой бизнеса», способствующей благоприятным отношениям с клиентами, партнерами, и, конечно, персоналом компании [10].

Однако, учитывая специфику деятельности ОАО «РЖД», ее масштаб и характер задач, которые ставит перед Компанией стратегическое предназначение по реализации национальных интересов, а именно: необходимость повышения пропускной и провозной способности Восточного полигона железных дорог [5,9], рост производительности труда в экономике [3], становится очевидным, что обеспеченность персоналом для железнодорожного транспорта является фактором достижения поставленных задач в большей степени, чем у других организаций.

В этой связи необходим стратегический взгляд на меры по привлечению и удержанию персонала. При разработке стратегии действий особого внимания требуют ключевые функции системы управления персоналом, в наибольшей степени оказывающее влияние на текучесть.

Существует множество факторов, вызывающих текучесть кадров. Некоторые

причины совершенно ожидаемые и неизбежны (например, выход сотрудника на пенсию), но все-таки большая часть причин текучести кадров должна быть под контролем организации. Если рассматривать ключевые причины текучести, то одновременно можно дать оценку тем мерам, которые предпринимает в их отношении система управления персоналом ОАО «РЖД».

1. Некачественный подбор персонала. В гонке за «закрытием» вакансии на работу принимается неподходящий человек. Или же во время собеседования соискатель не получает полную информацию и предлагаемой работе, как итог – ожидания не оправдываются.

В отношении этой причины текучести ОАО «РЖД» работает в превентивном режиме. В частности, выстроена система отраслевого образования, включающая в себя как получение рабочих специальностей, подготовку квалифицированных инженеров, экономистов [2], управленцев (в том числе силами Корпоративного университета ОАО «РЖД»). Причем «развитие корпоративных образовательных практик в ближайшей перспективе бесспорно, в силу того, что такая форма управления и развития человеческих ресурсов необходима для бизнеса» в силу ряда веских причин [1].

2. «Токсичная культура» на рабочем месте может привести к безудержным конфликтам, отключению и немотивированности сотрудников» [7]. Сотрудники, которые считают, что они не вписываются в эту культуру или плохо ладят со своими коллегами, быстро начнут искать другие компании с позитивной культурой.

Такая ситуация возможна в любой компании, поскольку определяется пресловутым «человеческим фактором». В ОАО «РЖД» работа с «человеческим фактором» получает практическое и методические обоснование и увязывается с обеспечением безопасности перевозочного процесса – реализуются направления обеспечения гарантоспособности персонала [16]. На наш взгляд стоит также обратить внимание и на формирование так называемой «трудовой комфортности. Это результат воздействия на работников ценностных алгоритмов организации и компонентной составляющей доминирующих образцов поведения сотрудников» [15].

3. Плохая адаптация или её отсутствие. Раннее прекращение трудового договора даже во время испытательного срока - решение об увольнении может быть принято сотрудниками уже в первые недели работы в компании, при этом после испытательного срока они остаются и продолжают работать, готовые уволиться в любой момент.

В железнодорожной отрасли существует богатый практический опыт внедрения молодых и вновь принятых специалистов, скорейшего их включения в рабочий процесс и достижения максимальной производительности труда.

Однако, раз и навсегда решив эту задачу (Положение об адаптации работников в ОАО «РЖД» [14]), руководство организаций железнодорожной отрасли не обращает более на нее достаточного внимания, что имеет неприятные последствия в виде увольнения определенной доли сотрудников прямо во время испытательного срока или сразу после него или установления для всего персонала норм в отношении вновь принятых сотрудников и т.п [8].

В ОАО «РЖД» проводится постоянный мониторинг текучести кадров в разрезе подразделений. Дополнительно ведется детальный анализ причин оттока персонала в первый год работы, по категориям персонала, а также по возрастной категории — до 35 лет. На основании анкет, заполняемых увольняемыми работниками, формируется статистика по причинам оттока, разрабатываются дорожные карты и программы по закреплению кадров [13]. Для минимизации проявления этого фактора текучести целесообразно обратить внимание на современные инструменты адаптации персонала, например такие как онбординг – это набор инструментов, которые способствуют комфортной адаптации и эффективному включению нового сотрудника в корпоративную, социальную и рабочую среду компании, не перегружая его при этом лишней информацией [12].

Выводы. К 2024 году кадровый дефицит в России стал одной из ключевых проблем

экономики, особенно в государственных компаниях, где масштаб задач требует высокой обеспеченности квалифицированными специалистами. ОАО «РЖД», как системообразующее предприятие, сталкивается с двойным вызовом: необходимостью привлекать новых сотрудников и одновременно минимизировать текучесть кадров.

Проведенный анализ показывает, что основными причинами оттока персонала являются:

- некачественный подбор, ведущий к несоответствию ожиданий;
- проблемы корпоративной культуры, снижающие вовлеченность;
- неэффективная адаптация, из-за которой сотрудники увольняются в первые месяцы работы.

Для решения этих проблем компания внедряет комплекс мер:

Развитие отраслевого образования (подготовка кадров через корпоративные учебные заведения);

Мониторинг текучести (анализ причин увольнений и разработка дорожных карт);

Улучшение адаптации (внедрение современных инструментов, таких как онбординг);

Социальная поддержка (достойная зарплата, льготы, корпоративная экосистема).

Государственный статус РЖД усиливает значимость кадровой политики, поскольку от устойчивости персонала зависит выполнение стратегических задач (например, развитие Восточного полигона). Успешный опыт компании демонстрирует, что даже в условиях общероссийского «кадрового голода» системный подход к управлению персоналом позволяет снижать риски и сохранять ключевых сотрудников.

#### **Список источников**

1. Ананченкова П.И. Корпоративное обучение как инструмент управления человеческими ресурсами / П.И. Ананченкова, В.И. Бураков, М.Г. Спасенникова // *Baikal Research Journal*. — 2019. — Т. 10, № 3. — DOI : 10.17150/2411-6262.2019.10(3).9.
2. Боровиков А. А. Подготовка специалистов по труду для предприятий железнодорожного транспорта / А. А. Боровиков, М. В. Вихорева, В. Э. Каутц // *Трансформация транспорта и образования : Труды Всероссийской научно-практической конференции КриЖТ ИрГУПС, посвященной 130-летию транспортного образованию в Сибири, Красноярск, 17–19 октября 2024 года. – Красноярск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2024. – С. 190-193. – EDN ONLPHS.*
3. Булохова Т. А. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов как резерв роста производительности труда / Т. А. Булохова, В. Э. Каутц, А. Н. Дементьева // *Экономика и предпринимательство*. – 2023. – № 9(158). – С. 1435-1440. – DOI 10.34925/EIP.2023.158.09.279. – EDN SSLHIY.
4. Веретельникова Т. Ю. Сервисный портал как инструмент кадрового менеджмента / Т. Ю. Веретельникова, Н. Г. Герасимова // *Финансовые аспекты структурных преобразований экономики*. – 2022. – № 8. – С. 147-152. – EDN JLQCOB.
5. Винокуров С. И. Современное состояние и тенденции развития транспортной системы России / С. И. Винокуров, С. А. Журавлева // *Журнал монетарной экономики и менеджмента*. – 2025. – № 2. – С. 273-279. – DOI 10.26118/2782-4586.2025.21.45.091. – EDN MQMRGK.
6. Вихорева М. В. Корпоративная социальная ответственность в ОАО "РЖД" / М. В. Вихорева, А. А. Зайковская, Ю. Н. Маланина // *Гуманитарные и социально-экономические науки*. – 2021. – № 5(120). – С. 66-69. – DOI 10.18522/1997-2377-2021-120-5-66-69. – EDN JAXUOW.
7. Кордонов, Е. В. Влияние текучести кадров на производительность труда и устойчивое развитие бизнеса / Е. В. Кордонов // *Экономика устойчивого развития*. – 2022. – № 1(49). – С. 44-48. – DOI 10.37124/20799136\_2022\_1\_49\_44. – EDN OFRDFT.
8. Кортикова А. И. Учет вторичной адаптации персонала для повышения

эффективности результатов деятельности предприятия / А. И. Кортикова, М. В. Вихорева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 10-1(68). – С. 169-171. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10792. – EDN LTAXUP.

9. Криворотов А. А. Инфраструктура Восточного полигона: реальность и перспективы / А. А. Криворотов, Н. Н. Григорьева // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2022. – Т. 1. – С. 330-334. – EDN GPYMNВ.

10. Крушинская О. И. Экосистема как модель ведения бизнеса / О. И. Крушинская, В. С. Иванова // Молодая наука Сибири. – 2021. – № 1(11). – С. 684-691. – EDN ХЕКЕММ.

11. Кузнецова Н. В. Угрозы кадровой безопасности организации / Н. В. Кузнецова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – № 2. – С. 80-88. – EDN SAWPOP.

12. Оглоблин В. А. Понятие онбординга и его применение при адаптации молодых специалистов / В. А. Оглоблин, А. Е. Дацко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 6-2(100). – С. 87-91. – DOI 10.24412/2411-0450-2023-6-2-87-91. – EDN OJESDQ.

13. Отчет об устойчивом развитии компании ОАО «РЖД» за 2022 год Электронный ресурс <https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/staff-structure-turnover>

14. Распоряжение ОАО «РЖД» от 29.12.2015 № 3128р «Положение об адаптации работников»– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1441>

15. Солодова Н.Г. Трудовая комфортность работников как результативно-эмоциональная составляющая корпоративной культуры и основа организационного поведения //Известия ИГЭА.2004. №2 (39). С.59-63

16. Социально-экономические механизмы на транспорте : к 50-летию Иркутского государственного университета путей сообщения, 90-летию Департамента по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД» (ЦЗТ) и 120-летию Дорпрофжел : монография / [Н. А. Андреевна, Н. А. Анисимова, Н. А. Афанасьева [и др.]] ; под ред. М. В. Вихоревой ; КриЖТ ИрГУПС. – Красноярск : КриЖТ ИрГУПС, 2025. – 236 с.

17. Трудовые ресурсы, занятость и безработица [Электронный ресурс] – [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force)

18. Илаева З.М., Садуева М.А., Эльгайтарова Н.Т. Управление персоналом и человеческими ресурсами в условиях современного менеджмента//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №3. - С.156-160

#### Сведения об авторе

**Казанцева Ирина Игоревна**, старший преподаватель кафедры государственного управления и управления человеческими ресурсами ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», г. Иркутск, Россия

#### Information about the authors

**Kazantsheva Irina Igorevna**, Senior Lecturer at the Department of Public Administration and Human Resource Management, Baikal State University, Irkutsk, Russia