

Система оплаты и мотивации труда

В рамках осуществления социальной политики в Компании проводится постоянная целенаправленная работа по совершенствованию системы оплаты и мотивации труда работников. Это позволяет стимулировать работников к повышению производительности труда и достижению высоких производственных результатов, а также удерживать в Компании высококвалифицированный персонал.

В условиях значительного инфляционного давления Компания стремится повышать конкурентоспособность заработной платы работников, выполняя свои обязательства в рамках Коллективного договора ОАО «РЖД». В 2023 году были проведены три индексации заработной платы: на 2,63 % с 1 марта, на 3 % с 1 октября и на 2,12 % с 1 ноября.

Средняя заработная плата работников Компании, занятых во всех видах деятельности, за отчетный год составила 85,3 тыс. руб. Это на 12,8 % выше уровня 2022 года (75,6 тыс. руб.). Реальная заработная плата возросла на 6,5 %.

Среднемесячная заработная плата работников, занятых во всех видах деятельности, тыс. руб.

85,3	2023
75,6	2022
65,8	2021
61,4	2020
58,5	2019

¹ За исключением Ямало-Ненецкого автономного округа и Сахалинской области.

ОАО «РЖД» удерживает позиции по уровню заработной платы на рынках труда. В 2023 году заработная плата работников Компании была на 14 % выше средней заработной платы по стране и превысила уровень заработной платы во всех субъектах Российской Федерации¹.

В Компании выстроен классический подход к системе материальной мотивации труда персонала, которая включает в себя текущее и дополнительное премирование. Текущее премирование направлено на повышение материальной заинтересованности работников в достижении как индивидуальных, так и коллективных результатов деятельности. Действующая система текущего премирования в 2023 году позволила выполнить основные объемные и качественные показатели.

Дополнительное премирование ориентирует производственный персонал на решение адресных производственных задач. В 2023 году дополнительные премии получили:

- 87,2 тыс. человек — за обеспечение безопасности движения;
- 117,6 тыс. человек — за экономию топливно-энергетических ресурсов;
- 2,5 тыс. человек — за предупреждение случаев производственного травматизма, связанного с наездом подвижного состава;

- 6,7 тыс. человек — за предупреждение случаев производственного травматизма с потерей трудоспособности работников (в том числе со смертельным исходом) уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда первичной профсоюзной организации ОАО «РЖД» РОСПРОФЖЕЛ;
- 1,9 тыс. человек — за обнаружение трудновывяляемых дефектов в грузовых и пассажирских поездах;
- 1,8 тыс. человек — за выявление нарушений, допущенных при ведении поезда и маневровой работе;
- 2,5 тыс. человек — за снижение непроизводительных потерь рабочего времени работников локомотивных бригад;
- 14 тыс. человек — за результаты внедрения проектов бережливого производства;
- 7,7 тыс. человек — за наставническую деятельность;
- 3,3 тыс. человек — за содействие изобретательству и рационализации.

Корпоративная система оплаты труда работников ОАО «РЖД», включая размеры часовых тарифных ставок (для рабочих) и месячных должностных окладов (для руководителей, специалистов и служащих), компенсационные и стимулирующие выплаты, распространяется на всех работников Компании независимо от их гендерной принадлежности.

Отношение стандартной заработной платы начального уровня к установленной минимальной заработной плате за отчетный период

GRI 202-1

Регион	Размер минимальной заработной платы в регионе на 01.01.2023, руб.	Размер минимальной заработной платы в ОАО «РЖД» на 01.01.2023, руб.	Отношение к размеру минимальной заработной платы, %	Комментарий
Российская Федерация	16 242	16 242	100	Работникам ОАО «РЖД», полностью отработавшим за учетный период норму рабочего времени и выполнившим нормы труда, производится доплата до минимального размера заработной платы, установленного в субъекте Российской Федерации
Брянская область	16 242	16 242	100	
Курская область	16 242	16 242	100	
Свердловская область	16 242	16 242	100	
Новгородская область	16 242	16 242	100	

Производительность труда

Рост производительности труда для ОАО «РЖД» является одной из ключевых задач, что достигается за счет реализации мероприятий Программы по повышению производительности труда, в число

которых входят внедрение новой техники и технических средств, совершенствование и изменение технологических процессов, проведение организационных мероприятий, совмещение профессий и расширение зон обслуживания.

В отчетном году производительность труда работников Компании, занятых на перевозочных видах деятельности, выросла к аналогичному периоду 2022 года на 2,1 %.

Обучение и развитие персонала

В Компании функционирует целостная система непрерывного развития и обучения персонала — от линейного уровня до топ-менеджмента.

Основополагающие документы:

- Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года¹;

- Положение об обучении и о развитии руководителей и специалистов ОАО «РЖД»²;
- Программа по совершенствованию системы развития и обучения рабочих и служащих в ОАО «РЖД» до 2025 года³;

- Правила организации подготовки и профессионального развития персонала ОАО «РЖД»⁴;
- Положение об организации подготовки и профессионального развития рабочих и служащих ОАО «РЖД»⁵.

¹ Распоряжение ОАО «РЖД» от 14 декабря 2020 года № 2757/р.

² Распоряжение ОАО «РЖД» от 9 июня 2020 года № 1241/р.

³ Распоряжение ОАО «РЖД» от 18 декабря 2020 года № 2827/р.

⁴ Утверждены ОАО «РЖД» от 5 апреля 2021 года № 493.

⁵ Распоряжение ОАО «РЖД» от 21 марта 2022 года № 675/р.

Награды 2023 года

Гран-при в номинации

- «Кросс-функциональные программы» премии «Эффективное образование»
- «Хрустальная пирамида» за проект «Комплексная поддержка семей работников ОАО «РЖД»

1-е место в номинации

- «За развитие кадрового потенциала» на всероссийском конкурсе РСПП «Лидеры российского бизнеса: динамика. Ответственность, устойчивость»
- «Событие года» премии «СМАРТ пирамида»
- «Событие» премии InterComm



2-е место в номинации

- «Событие года» Ежегодной национальной премии событийной индустрии
- «Корпоративное обучение года» премии «Хрустальная пирамида»
- «Лучший проект корпоративного образования» премии «СМАРТ пирамида»

3-е место в номинации

- «Импульс знания» премии для работодателей, создающих воодушевляющий контент, Bravo
- «HR-проект года» премии «Хрустальная пирамида»

> **16**
тыс. человек

приняли участие в 87 адаптационных мероприятиях (очных и онлайн) в 2023 году

| Адаптация персонала

GRI 404-2, 404-3

Адаптация работников в Компании — процесс комплексного приспособления к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ОАО «РЖД».

Работники ОАО «РЖД» проходят адаптацию по специальному плану, который регламентирует перечень адаптационных мероприятий.

Работники ОАО «РЖД», связанные с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами, проходят адаптацию в виде стажировки (также относится к адаптации в должности).

В рамках первичной адаптации проводятся Единые дни адаптации — ежегодное мероприятие, способствующее формированию у молодых работников целостного представления о структуре Компании, ее деятельности, стратегии развития, актуальных проектах, корпоративной культуре и ценностях. В 2023 году стандартный очный формат мероприятий дополнен ежемесячным дистанционным информационным форматом «Добро пожаловать в РЖД».

Кроме того, на Сервисном портале работника запущен функционал «Моя адаптация» — пошаговая и последовательная маршрутная карта с набором действий, которые необходимо осуществить вновь принятому работнику в каждом периоде первичной адаптации.

| Наставничество

В Компании сформирована система наставничества, которую можно разделить на три больших направления: профессиональное, управленческое и молодежное.

Профессиональное наставничество в ОАО «РЖД» традиционно является частью производственного процесса: опытные специалисты погружают новичка в тонкости рабочего процесса и знакомят его с правилами корпоративной культуры. В настоящее время в Компании ведется работа по обновлению подходов к профессиональному наставничеству. В 2023 году в семи производственных филиалах Компании был внедрен новый подход к организации профессионального наставничества, еще 11 филиалов перейдут на новый формат в 2024 году.

Ключевые принципы нового подхода ОАО «РЖД» к организации наставничества:

- разработка группы навыков (конкретных действий, которым должен научить наставник);
- свобода наставника в определении способа передачи ключевых навыков;
- проведение демодня, в рамках которого подопечные наставников демонстрируют усвоение полученных знаний на практике;
- применение материальной и нематериальной мотивации.

Для упрощения организации профессионального наставничества были автоматизированы все процессы.

В помощь участникам был разработан и размещен в Системе дистанционного обучения специальный курс, рассказывающий о лучших практиках, которые могут использовать наставники в работе со своими подопечными.

145 работников

Компании получили знак «Наставник ОАО «РЖД» в 2023 году

9 работников

Компании удостоены государственной награды — знака отличия «За наставничество»

Основной задачей **управленческого наставничества** является передача именно управленческих знаний любому работнику по запросу. Особое внимание уделяется высокопотенциальным молодым работникам: для передачи управленческого опыта их закрепляют за наставниками — первыми руководителями Компании.

Каждый сотрудник компании может получить профессиональную помощь от коллег на Сервисном портале в сервисе — Корпоративное наставничество.

Две главные роли сервиса:

- **Эксперт** — помогает по конкретному рабочему вопросу.
- **Наставник** — помогает в профессиональном развитии, достижении целей и раскрытии потенциала.

7,5 тыс. участников зарегистрированы в сервисе Корпоративное наставничество



” **Управленческое наставничество — это эффективный инструмент, способствующий личностному и профессиональному росту. Личные встречи с наставником сокращают время на развитие необходимых компетенций.**

Мой наставник делится со мной ценными рекомендациями и дельными советами, и это дает мне возможность почувствовать себя вдохновленной и наполняет энергией для новых профессиональных свершений.

Анастасия Навалихина

ведущий инженер отдела корпоративного управления и реализации стратегии Московской железной дороги

В 2023 году запущено новое направление — **молодежное наставничество**, которое направлено на комфортную адаптацию впервые трудоустроенных в компанию молодых работников, быстрое освоение ими сложившихся в Компании и отдельном коллективе корпоративных ценностей. Инструмент работает по принципу «молодежь для молодежи», период реализации — в течение первых трех месяцев после трудоустройства (минимум три встречи).

Обучение и развитие рабочих кадров

Основа корпоративной системы профессионального обучения — 15 учебных центров профессиональных квалификаций (УЦПК) с 71 подразделением, охватывающим всю страну — от Калининграда до Сахалина.

В 2023 году была обеспечена подготовка 44,4 тыс. рабочих ведущих профессий, в том числе 35 тыс. человек в УЦПК. По программам профессионального развития обучено более 189,5 тыс. рабочих и служащих, в том числе 166,1 тыс. человек в УЦПК. Для развития педагогических навыков и современных технологий обучения прошли профессиональное развитие 729 преподавателей УЦПК.



В 2023 году Компания организовала и провела следующие мероприятия по совершенствованию системы развития и обучения рабочих и служащих:

- разработаны и утверждены 184 образовательные программы с учебнометодическими комплексами и комплектами оценочных средств;
- разработаны гибкие форматы обучения для подготовки для десяти профессий, в том числе монтер пути, электромонтер контактной сети, составитель поездов, осмотрщик-ремонтник вагонов, что позволяет учиться очно и дистанционно в вечернее время и в выходные дни;
- на 15 % увеличена оснащенность учебно-тренировочных полигонов для отработки практических навыков;
- поставлено 177 технических средств обучения, в том числе 107 тренажерных комплексов, 70 ед. оборудования;
- отремонтировано десять объектов образовательной инфраструктуры, в том числе учебный полигон с натурными образцами Тындинского подразделения Дальневосточного УЦПК;
- оснащено новой мебелью и оборудованием шесть объектов учебных центров.

Расходы на обучение работников, млн руб.



- Руководители и специалисты
- Рабочие и служащие

Расходы на обучение одного работника в разбивке по категориям, тыс. руб.



- Руководители и специалисты
- Рабочие и служащие

Развитие руководителей и специалистов

Программа развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 года определяет основную цель развития системы обучения руководителей и специалистов — повысить эффективность за счет общедоступности, качества и адресности образовательных возможностей, направленных на развитие всех корпоративных и профессиональных компетенций.

В 2023 году обучение прошли более 257 тыс. руководителей и специалистов Компании, из них свыше 102 тыс. — на базе Корпоративного университета РЖД.

Кадровый резерв

Корпоративный университет РЖД является центром экспертизы в области реализации программ по развитию кадрового резерва холдинга «РЖД», оценки персонала, методологии разработки образовательных программ, внедрения

инновационных образовательных технологий, распространения лучших управленческих практик и бизнес-инициатив.

Корпоративным университетом сформирована комплексная система развития руководителей, включенных в кадровый резерв Компании. Эта система состоит из следующих компонентов:

- из ступеней программ развития управленческих компетенций;
- функциональных программ развития высокопотенциальных руководителей по ключевым направлениям деятельности;
- программы «Корпоративный MBA».

Система развития кадрового резерва дополняется набором программ в поддержку новых управленческих инструментов под запрос конкретных подразделений и в соответствии со стратегическими целями Компании (например, цифровизация, процессный подход, культура безопасности движения, управление рисками, клиентоориентированность).

Развитие руководителей и специалистов в 2023 году

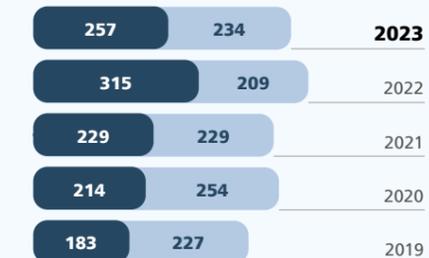
- Более 3 тыс. руководителей прошли обучение по программам комплексного развития кадрового резерва ОАО «РЖД».
- Для увеличения охвата руководителей линейного уровня более 1,4 тыс. работников прошли обучение в шести региональных университетах путей сообщения по франшизе Корпоративного университета РЖД.
- Продолжена системная работа по развитию высокопотенциальных руководителей по функциональным направлениям

деятельности холдинга «РЖД». Для развития профессиональных компетенций руководителей в 2023 году стартовала программа «Академия управления движением» для руководителей внеклассных станций и центров организации работы железнодорожных станций.

- Расширена практика встречных стажировок руководителей на предприятиях железнодорожной отрасли различных полигонов железных дорог.
- Системно расширяется комплекс программ подготовки руководителей и специалистов, направленных на поддержку Стратегии цифровой трансформации ОАО «РЖД».
- В 2023 году реализованы новые программы, нацеленные на повышение эффективности процессов внедрения проектов цифровой трансформации в холдинге «РЖД».
- В 2023 году разработана и проведена новая программа «Бизнес-аналитика» по освоению современных инструментов аналитики для поддержки принятия управленческих решений. Приоритетные темы программы — методы стратегического анализа, критерии оценки качества аналитических отчетов, визуализация данных и приемы эффективной аргументации.
- Проведена серия образовательных мероприятий для представителей железнодорожных администраций и компаний других стран. Мероприятия, в числе которых образовательные программы, вебинар, круглый стол, были организованы как на площадке ОАО «РЖД», так и на площадках зарубежных коллег.

- Более 2,1 тыс. руководителей прошли обучение по дистанционной программе «Управление устойчивым развитием компании». Программа раскрывает принципы устойчивого развития, насыщена примерами из различных отраслей бизнеса и учитывает опыт Компании.
- Продолжилась реализация проекта «Знания. Экспресс», основанного на концепции непрерывного обучения. Развиваются форматы открытого обучения: мастер-классы, образовательные мини-сети и аудиодискуссии, телепрограммы на «РЖД ТВ», видеointервью с авторами книг «Книжный клуб».
- Продолжается системная работа по обучению по тематикам управления рисками, противодействия коррупции, охраны труда и производственной безопасности, обеспечения доступности железнодорожного транспорта для маломобильных пассажиров, экологической безопасности и др.

Количество работников, прошедших обучение, тыс. человек



- Руководители и специалисты
- Рабочие и служащие

Среднее количество часов обучения на одного работника в год в разбивке по категориям, ак. ч / человек



Дистанционное обучение

Для повышения личной эффективности работников и обеспечения возможностей непрерывного развития в Компании используется СДО ОАО «РЖД», в которой открыто более 1,2 тыс. курсов обучения. Дистанционное обучение в Компании остается самым массовым форматом.

- Руководители и специалисты
- Рабочие и служащие

Для развития профессиональных компетенций в Компании реализуется проект «Час знаний», направленный на непрерывное поддержание необходимого уровня развития компетенций работников ОАО «РЖД» в рамках фиксированного часа рабочего времени в месяц. В 2023 году в СДО доступно более 900 курсов, к изучению которых приступили свыше 400 тыс. работников из 13 филиалов Компании, было получено более 2 млн сертификатов об успешном прохождении курсов. В 2023 году добавлены 285 курсов, более 200 курсов было актуализировано.

Социальная поддержка

GRI 3-3

Коллективный договор

GRI 2-30

Одним из важных мотивационных инструментов системы привлечения и удержания персонала является Коллективный договор ОАО «РЖД», которым охвачено 100 % работников.

В 2022 году был подписан новый Коллективный договор ОАО «РЖД» на 2023–2025 годы, в котором сохранены все гарантии и обязательства перед работниками, членами их семей, ветеранами и пенсионерами.

В Коллективном договоре ОАО «РЖД» на 2023–2025 годы:

- увеличен размер материальной помощи при рождении (усыновлении) ребенка сверх пособия, установленного законодательством Российской Федерации:
 - в 2023 году — 5 775 руб.,
 - в 2024 году — 6 050 руб.,
 - в 2025 году — 6 300 руб.;

- увеличен размер ежемесячного пособия для лиц, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет:
 - в 2023 году — 5 775 руб.,
 - в 2024 году — 6 050 руб.,
 - в 2025 году — 6 300 руб.;

- до 10 тыс. руб. увеличен размер материальной помощи при возвращении на работу в Компанию уволенных в запас военнослужащих, проходивших военную службу по призыву, принятых на работу в ОАО «РЖД» в течение трех месяцев с даты увольнения с военной службы.

Основные функции Коллективного договора ОАО «РЖД»:

- социальная защита работников;
- сохранение социальной стабильности в трудовых коллективах;
- повышение привлекательности ОАО «РЖД» на рынке труда;
- развитие социального партнерства.

Обязательства по Коллективному договору ОАО «РЖД» на 2023–2025 годы за 2023 год в целом выполнены. Компания сохранила статус социально ответственного работодателя. Не допущено ни одного коллективного трудового спора. Принятые решения в отношении сохранения занятости и доходов работников позволили обеспечить социальную стабильность в трудовых коллективах.

GRI 401-2

Социальная поддержка персонала

ОАО «РЖД» как социально ответственная компания предлагает своим работникам расширенный социальный пакет по следующим направлениям.

Базовый социальный пакет:

- бесплатный ежегодный проезд железнодорожным транспортом общего пользования работникам и находящимся на их иждивении детям до 18 лет:
 - по личным надобностям в поездах дальнего следования,
 - от места жительства до места работы, учебы и обратно,
 - от места жительства до места лечения и обратно,
 - от места жительства до места приобретения товаров для семейных нужд проживающим на станциях, разъездах, остановочных пунктах, где отсутствует торговая сеть;
- финансовая поддержка материнства и детства:
 - доплата к пособию по беременности и родам для доведения общего размера выплаты до среднемесячного заработка,
 - материальная помощь в размере сверх пособия, установленного законодательством, при рождении ребенка (либо усыновлении/удочерении ребенка),
 - ежемесячное пособие находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет;
- добровольное медицинское страхование работников;
- обеспечение работников, нуждающихся в бытовом топливе;

- материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- страхование детей от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях;
- единовременное вознаграждение за добросовестный труд при выходе на пенсию;
- гарантии и льготы при высвобождении работника;
- страхование работников, предусматривающее страховую выплату семьям умерших работников.

Софинансируемый социальный пакет:

- негосударственное пенсионное обеспечение;
- санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей;
- предоставление мест детям в образовательных учреждениях, учрежденных Компанией;
- корпоративная поддержка приобретающим жилье в собственность;
- финансовая компенсация затрат на занятия физической культурой.

Компенсируемый социальный пакет:

- Компания предоставляет работнику возможность компенсировать в пределах определенного лимита свои затраты на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов.

Бонусный пакет:

- предоставление элементов нематериальной и материальной мотивации через механизм начисления и обмена баллов за проявленную активность, вовлеченность в решение корпоративных задач, участие в значимых для Компании

проектах. Обменять полученные баллы на корпоративные предложения работники могут на сайте «Витрины» — цифровой платформы для железнодорожников (mp.rzd.ru).

В целях эффективного развития социальной политики Компании в 2023 году была проведена многоуровневая программа повышения квалификации «Новый взгляд — социальная политика» для руководителей и специалистов Компании, занимающихся социальными вопросами. По итогам 2023 года было обучено более 100 работников.

Платформа социально-кадровых сервисов

В ОАО «РЖД» запущена цифровая платформа «Витрина». С ее помощью работники могут дистанционно обменять баллы бонусного пакета, получить уникальное предложение на товары и услуги, предоставляемые партнерами, а также приобрести услуги на объектах социальной инфраструктуры.

За 2023 год в приложении «Витрина»

> **400** корпоративных предложений приобретено

> **40** партнеров зарегистрировано