

# Практика совершенствования работы по оплате, мотивации и повышению производительности труда

**Сальникова Анна,**  
Департамент по организации,  
оплате и мотивации труда ОАО  
«РЖД»



# ОАО «РЖД»

## ГЕОГРАФИЯ И ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРУДА

# 78

регионов  
присутствия

# > 2000

структурных  
подразделений

# ~ 640 тыс.

работников  
Компании



# АНАЛИЗ РЫНКА ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ за 8 месяцев 2025 г.

место	вид экономической деятельности	заработная плата, руб.	численность, чел.
1	Деятельность вспомогательная в сфере финансовых услуг и страхования	229 879	44 411
2	Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления	224 541	238 979
3	Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги	217 004	850 372
4	Производство табачных изделий	213 345	7 768
5	Добыча нефти и природного газа	207 584	234 463
6	Деятельность воздушного и космического транспорта	202 091	78 080
7	Деятельность по предоставлению финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению	202 086	802 418
8	Страхование, перестрахование, деятельность негосударственных пенсионных фондов, кроме обязательного социального обеспечения	175 993	96 835
	...		
27	Производство металлургическое	112 899	479 925
28	<b>ОАО «РЖД»</b>	<b>111 421</b>	<b>647 069</b>
29	Добыча прочих полезных ископаемых	111 377	123 776
	...		
87	Производство одежды	48 545	161 355

В  
С  
Е  
Г  
О

**96 219** руб.

заработная плата в РФ

**43,6** млн.чел.

численность работников в РФ

**7,6**  
млн. чел.

**17,5%**  
работников РФ

**1,5%** работников  
ОАО «РЖД»

**35,3**  
млн. чел.

**81,0%**  
работников РФ

# СОВРЕМЕННАЯ ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ

## ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ "ЯМА 90-х"

СОГЛАСНО ПРОГНОЗАМ, ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ РОССИИ ПРОДОЛЖИТ СНИЖАТЬСЯ В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ

0,5-1,0%  
В ГОД

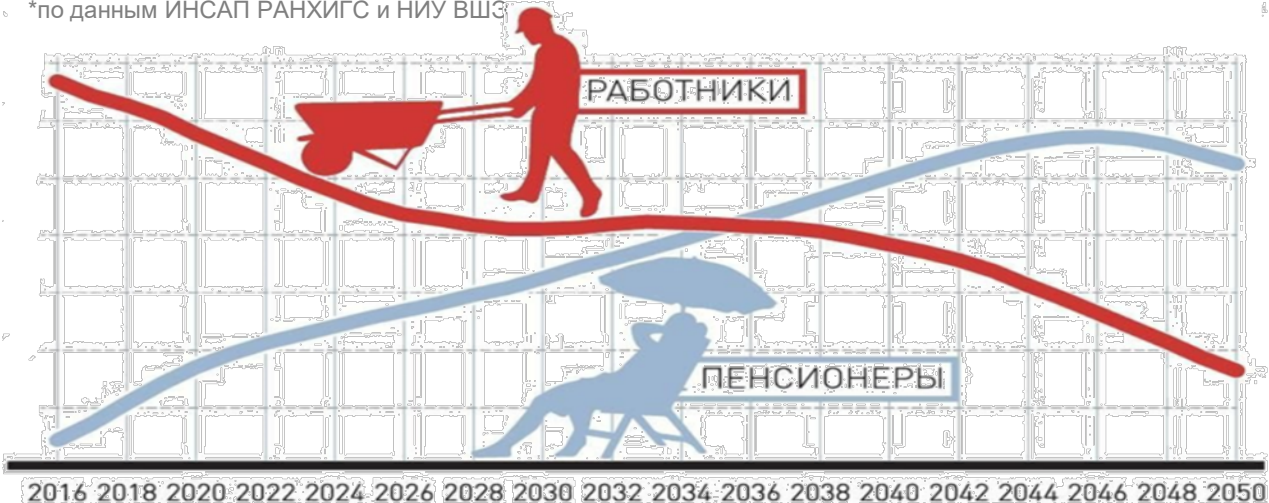
НИЗКИЙ УРОВЕНЬ БЕЗРАБОТИЦЫ\*

\*по данным Росстата на август 2025 г.

~2,1%

### Демографический прогноз, млн.чел.\*

\*по данным ИНСАП РАНХИГС и НИУ ВШЭ



Демографические изменения, сетевое общество

Digital-технологии, искусственный интеллект, роботизация

Ускорение, увеличение сложности мира

## ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА ТРУДА

Усиливающаяся борьба за рынки транспортных услуг

Напряженная геополитическая обстановка

Жесткая борьба за квалифицированные кадры

# СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА РФ



## Снижение уровня безработицы



2,5% прогноз на 2025-2028 гг

Безработица будет сохраняться на достаточно низких уровнях, опять же на всем прогнозном горизонте», **сообщил представитель Минэкономразвития РФ**

«На рынке труда наметилось некоторое снижение напряженности, снижается острая потребность в дополнительных кадрах. И хотя, например, в общероссийской базе вакансий и резюме "Работа России" количество вакансий все равно достаточно высоко, от пиковых уровней середины прошлого года снижение заметно»



## Прогноз по росту реальных заработных плат в РФ

Минэкономразвития в макропрогнозе существенно повысило прогноз по росту реальных заработных плат:

в 2025 году — до 7% (против 3,6% в апрельских оценках);

в 2026 году — до 5,7% (против 2,8%);

в 2027 году — до 4,1% (против 2,5%).

Номинальная зарплата, по ожиданиям ведомства, в 2025 году увеличится до 99,9 тыс. руб., в 2026-м — до 110,2 тыс. руб., в 2027-м — до 119,3 тыс. руб.



## Тренды на рынке труда

«Замедление темпов роста зарплат и индустриализация занятости», такие прогнозы дали опрошенные РБК экономисты и представители рекрутинговых платформ: «В 2025 году темпы роста зарплат замедлятся, сотрудники будут «перепрыгивать» из компании в компанию, работодатели — пересматривать системы мотивации»

# АНАЛИТИКА РЫНКА ТРУДА. ИСТОЧНИКИ



## ОФИЦИАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ



Работа  
России



## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

SuperJob



Зарплатомер

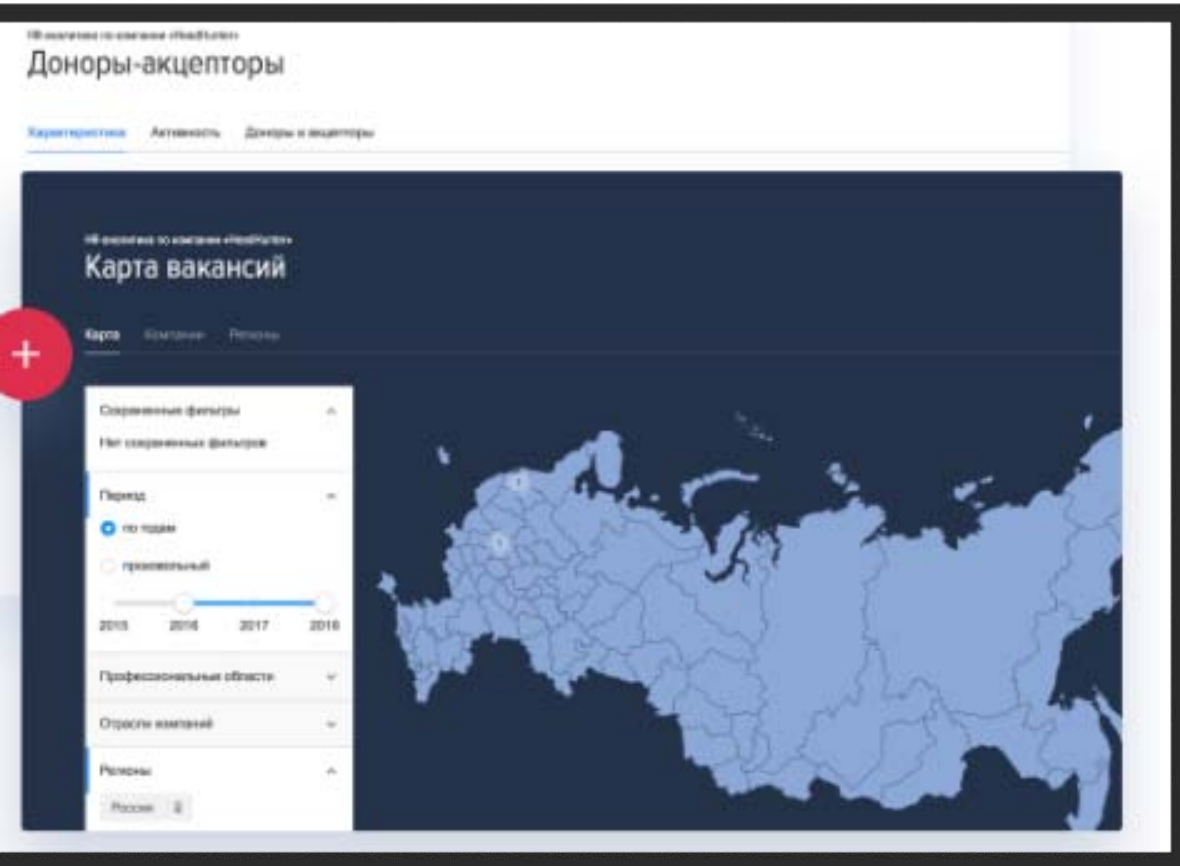


## ОТКРЫТЫЕ ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

Консультант+  
РИА и РБК Новости



# ИНСТРУМЕНТЫ ОНЛАЙН МОНИТОРИНГА СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА



## АКТУАЛЬНОСТЬ ДАННЫХ

Отчеты строятся по данным из базы вакансий и резюме hh.ru и обновляются каждую неделю



## ОПТИМИЗАЦИЯ ВРЕМЕНИ

Единый ресурс сбора и сведения данных: информация представлена в виде наглядных отчетов и графиков



## ГИБКИЕ НАСТРОЙКИ

Встроенный фильтры и поиск по ключевым словам помогут найти информацию по самым узким запросам



# СНИЖЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

## ИЗМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

- ▶ автоматизация и механизация
- ▶ внедрение новых материалов и оборудования

- ▶ роботизация и цифровизация
- ▶ актуализация внутренних нормативных документов



**ИЗМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КАРТ,  
ИНСТРУКЦИЙ, РЕГЛАМЕНТОВ**



**СНИЖЕНИЕ ТРУДОЁМКОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ**

**ИЗМЕНЕНИЕ НОРМАТИВНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ**

# РАБОТА С ПОТЕРЯМИ

## НЕОБХОДИМАЯ РАБОТА

(сопутствующая работа: инструктаж, подготовка инструмента, формирование планов работы)

## ЗНАЧИМАЯ РАБОТА

(основная работа, которую необходимо выполнять: ремонт, осмотр, выправка, наладка)

## НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ ПОТЕРИ



**ПОТЕРИ** – это те действия, без которых в производственном процессе можно обойтись.



ожидание работы



излишние перемещения людей



излишняя транспортировка материалов



неудовлетворительная подготовка к «окну»

## ПРИМЕР ПОТЕРЬ:

Ожидание прибытия техники из-за неудовлетворительной подготовки

Отмена/перенос «окна»

Отсутствие возможности привлечения работников к другим видам работ (простой)

Необходимость перепланирования и повторного выполнения работ

# ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

**ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ** –  
оптимизация производственных  
процессов на основе принципов  
**ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР  
КОМПЕТЕНЦИЙ ОАО «РЖД»  
В СФЕРЕ ПОВЫШЕНИЯ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

**ЦЕНТРЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА  
ПЕРСОНАЛА ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ**



**116** «РАЗРЫВОВ» в производственных  
и обеспечивающих процессах



**122** РЕКОМЕНДАЦИИ по оптимизации  
процессов



**3 454** РАБОЧИХ МЕСТ за период 2023 – 2025 гг.,  
охваченные рекомендациями



**1 462** проекта

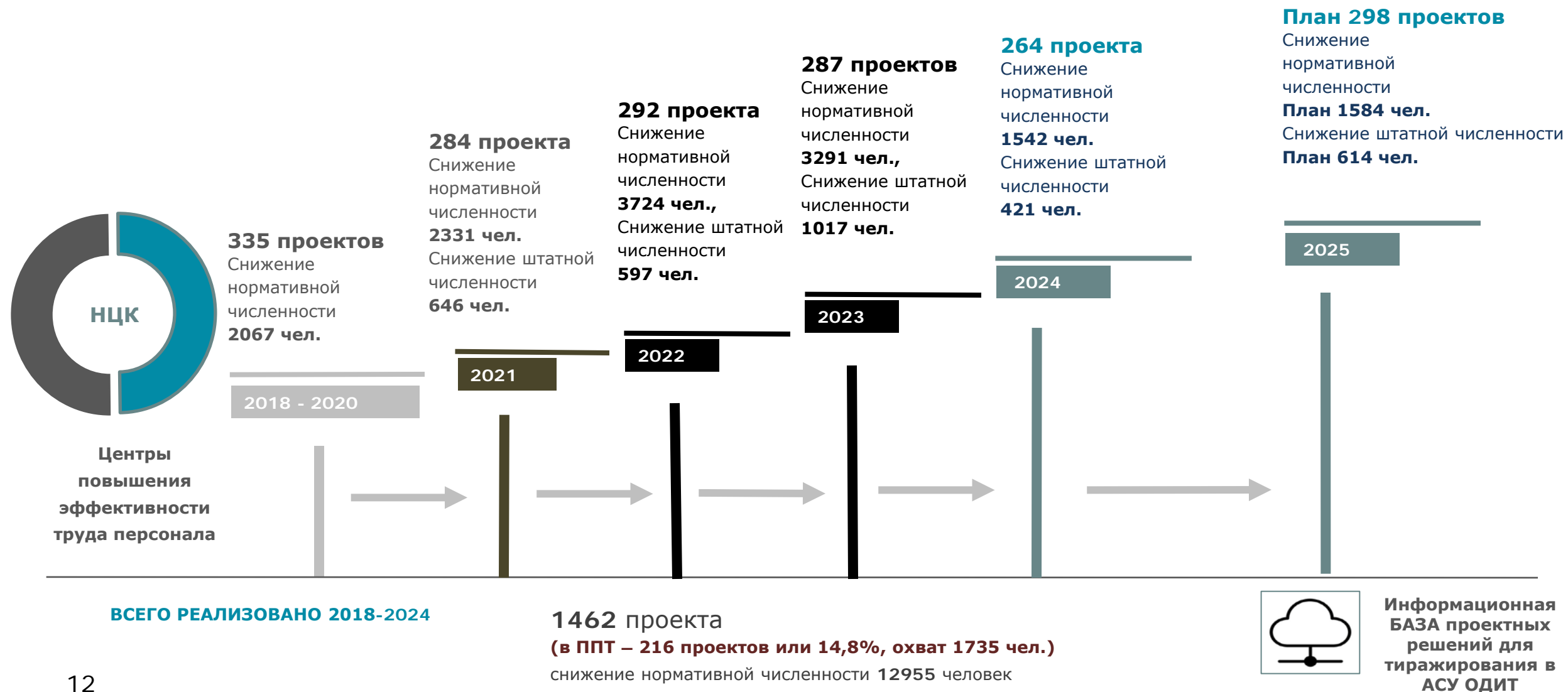
проектами **ОХВАЧЕНО:**



**≈ 13** тыс. рабочих мест

**СФОРМИРОВАНА**  
электронная база проектных решений<sub>11</sub>

# ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЦК, направленная на производительность труда



# КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ

утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 10 ноября 2021 г. №2404/р



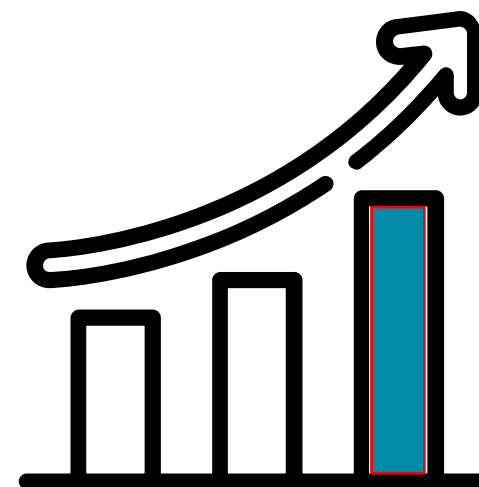
## ТЕКУЩЕЕ ПРЕМИРОВАНИЕ

за результаты производственно-хозяйственной деятельности



## ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРЕМИРОВАНИЕ

за результаты деятельности по направлению



# ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРЕМИРОВАНИЕ

распоряжение ОАО «РЖД» от 31 октября 2021 г. №2712/р



**БЕЗОПАСНОСТЬ И  
НАДЕЖНОСТЬ**



**ПЕРСОНАЛ И  
РАЗВИТИЕ**



**КЛИЕНТЫ И РЫНОК**



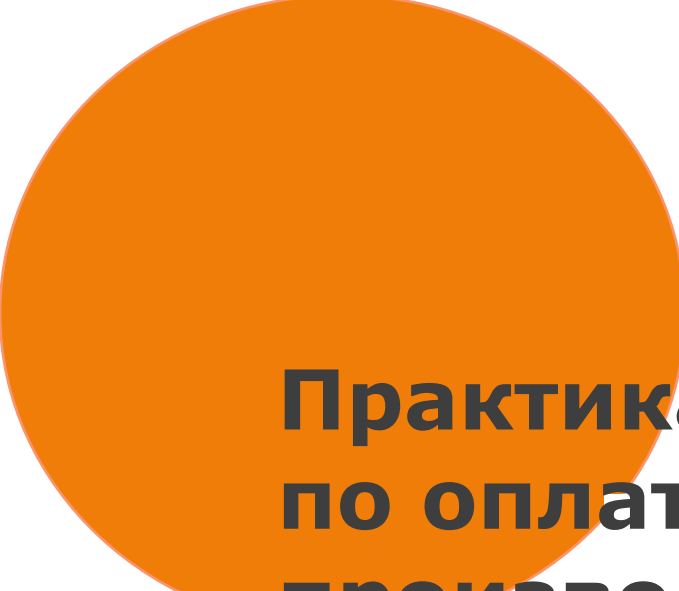
**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ  
ПРОЦЕССЫ**



**ЭКОНОМИКА И  
ФИНАНСЫ**



при необходимости в рамках собственных бюджетов филиалы ОАО «РЖД» разрабатывают свои, дополнительные инструменты мотивации, учитывающие специфику хозяйства и целевую группу работников



# Практика совершенствования работы по оплате, мотивации и повышению производительности труда

**Сальникова Анна,**  
Департамент по организации,  
оплате и мотивации труда ОАО  
«РЖД»

