

**Министерство науки и высшего образования Российской  
Федерации**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Адаптация молодых специалистов на предприятии</b>

УДК 005.962.1-053.81

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Банщикова Анна Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Доцент, к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Доцент, к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст.преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	Доцент, к.э.н.		

**Запланированные результаты обучения по программе  
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Видяев И.Г.  
 (Подпись) (Дата) (ФИО)

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Банщиковой Анне Александровне

Тема работы:

<b>Адаптация молодых специалистов на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	2273/с от 25.03.2019

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2019
--	------------

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>1 Объектом исследования является система управления персоналом в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций</p> <p>2 Кодекс корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД».</p> <p>3 Коллективный договор ОАО «РЖД».</p> <p>4 Стандарт по качеству ОАО «РЖД» «Обучение и повышение квалификации персонала», утв.31.12.2009 №2757р СТК 1.04.005</p> <p>5 Кодекс корпоративной</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p>	<p>1 Целью исследования является выявление особенности адаптации и устранения недостатков в системе адаптации.</p>

<i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	2 Теоретически описать адаптации и организацию процесса адаптации на предприятии 3 оценка показателей текучести кадров: расчёт коэффициента выбытия, прибытия, текучести, стабильности кадров.
--	---

<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1.1 Виды адаптации Рисунок 1.3 Этапы адаптационных мероприятий Рисунок 1.5 Направления оценки эффективности реализуемых адаптационных программ Рисунок 1.6 Система показателей оценки эффективности адаптационных мероприятий Рисунок 1.8 Статистика адаптации выпускников к требованиям ОАО «РЖД»
---	--

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.03.2019
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Доцент, к.э.н.		20.03.2019

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Банщикова Анна Александровна		20.03.2019

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Уровень образования бакалавриат

Период выполнения весенний семестр 2018 /2019 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

**Адаптация молодых специалистов на предприятии**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2019
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
11.04.2019	Сбор информации, статьи, ссылки на авторов Доклад, Презентация, Глава 1	25%
26.04.2019	Глава 2,3	25%
20.05.2019	Глава 4, заключение	50%
Итого:		100%

Схема оценивания

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Преподаватель	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	Доцент, к.э.н.,		20.03.2019

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Банщикова Анна Александровна		20.03.2019

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	Доцент, к.э.н.,		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 110 листов, 31 рисунок, 22 таблицы, 40 использованных источника.

Ключевые слова: персонал, управление, менеджмент, система управления персоналом, специалист по управлению персоналом, адаптация, виды адаптации, этапы адаптации, социальная эффективность, экономическая эффективность, программа адаптации, адаптационный период, молодой работник, текучесть кадров.

Объектом исследования является система управления персоналом в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций.

Целью выпускной квалификационной работы является выработка мероприятий по повышению эффективности функционирования системы адаптации в Тайгинском ЦОР железнодорожных станций Западно – Сибирской железной дорог.

В процессе исследования проводилось исследование особенностей применения теоретических подходов в системе адаптации персонала; анализировался кадровый состав организации, движение кадров, содержание программ адаптации, особенности реализации программы адаптации в исследуемой организации; выявлялись недостатки в системе адаптации. Степень внедрения: результаты исследования и выработанные рекомендации предложены к внедрению в практической деятельности предприятия.

Область применения: система управления персоналом ОАО «РЖД».

Экономическая эффективность/значимость работы: внедрение мероприятий в практику работы обеспечит повышение эффективности реализации адаптационных программ в исследуемой организации.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с должностными обязанностями.

Система управления персоналом – комплекс мероприятий, целью которых является формирование, использование и стабилизация кадрового состава для достижения главной цели существования организации.

Адаптация – процесс приспособления к определенным условиям.

Трудовая адаптация – разновидность адаптации в рамках условий трудовой сферы работников.

Профессиональная адаптация – процесс освоения комплексом профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для качественного выполнения должностных обязанностей.

Социальная адаптация – процесс включения нового сотрудника в социальную среду организации, установление контактов с коллегами.

Организационная адаптация – процесс освоения особенностей функционирования организационной структуры.

Культурно – бытовая адаптация – процесс изучения особенностей реализации корпоративной культуры, изучение особенностей организации бытовых условий для работников.

Психофизиологическая адаптация – процесс психологического и физиологического приспособления к новым условиям трудовой деятельности.

Первичная адаптация – адаптация, которая проводится по отношению к новым работникам, впервые начинающим свой трудовой путь.

Вторичная адаптация – комплекс мероприятий, которые реализуются преимущественно по отношению к работникам, имеющим стаж работы.

Адаптационная программа – программа последовательной реализации мероприятий по адаптации работника к социальным и профессиональным условиям трудовой деятельности.

Адаптационный период – продолжительность реализации программ адаптации.

Молодой работник – новый сотрудник организации в возрасте от 17 до 30 лет.

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

РЖД – Российские железные дороги

ЦОР – Тайгинский центр организации работ железнодорожных станций

ЕТКС – Единый тарифно – квалификационный справочник

АУП – административно – управленческий персонал

ИТР – инженерно – технические работники

ТИЖТ – Тайгинский институт железнодорожного транспорта

СибГУПС – Сибирский государственный университет путей сообщения.

## Оглавление

Реферат.....	6
Введение.....	10
1 Теоретические аспекты адаптации.....	14
1.1 Адаптация, ее виды и особенности адаптационного процесса.....	14
1.2 Программа адаптации и оценка ее эффективности.....	22
1.3 Особенности адаптации на предприятиях железнодорожного транспорта.....	32
2 Анализ системы адаптации в Тайгинском центре организации работ железнодорожных станций.....	39
2.1 Характеристика организации.....	39
2.2 Характеристика кадрового состава.....	43
2.3 Анализ системы адаптации.....	61
3 Совершенствование системы адаптации в Тайгинском центре организации работ железнодорожных станций.....	72
3.1 Характеристика недостатков в системе адаптации и основные направления для их устранения.....	72
3.2 Дополнительные мероприятия на этапах программ адаптации.....	73
3.3 Оценка эффективности мероприятий в сфере адаптации.....	81
4 Корпоративная социальная ответственность.....	89
4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности .....	89
4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности.....	95
4.3Анализ внутренних нормативных документов и регламентов в сфере социальной ответственности.....	102
Заключение.....	104
Список используемых источников.....	107

## **Введение**

Для современных условий адаптация, являющаяся системой мероприятий по отношению к трудовым ресурсам, рассматривается как практико – ориентированная система мероприятий, оказывающих влияние на показатели функционирования предприятия в целом. Адаптация может рассматриваться как процесс, позволяющий новым работникам привыкнуть и приспособиться к новым условиям трудовой деятельности. Для большинства людей характерна ситуация, в которой они не могут с высоким уровнем продуктивности начать трудовую деятельность сразу после момента трудоустройства; для этого им необходимо войти в должность, освоить условия, сопровождающие трудовую деятельность, влиться в трудовой коллектив, а это требует времени. Период включения в трудовую деятельность по новому месту работы называют периодом адаптации, а сам процесс включения – адаптацией. Продолжительность адаптации определяется длительностью программ адаптации, которые используются на конкретном предприятии. Результатом действия адаптации является формирование компетентного, грамотного сотрудника, который влился в трудовой коллектив и готов с высокой эффективностью выполнять работу.

Адаптация в общем случае выделяет два крупных направления: социальная и профессиональная. Социальная адаптация определяется психофизиологическим, бытовым, организационным привыканием человека к новым условиям трудовой деятельности. Целью профессиональной адаптации является формирование в человеке комплекса знаний, умений, навыков, уровня компетенции, которые позволяют ему самостоятельно выполнять трудовые обязанности.

Можно определить, что по отношению к молодым работникам важность проведения адаптации очень высока. К молодым специалистам относят работников в возрасте от 17 до 30 лет, трудоустраивающихся в организацию или перемещающихся в рамках ее структурных подразделений.

Молодые работники оказываются в психологическом отношении более восприимчивы к нововведениям, усвоению корпоративной культуры, освоению в новом социуме, так как в силу возраста они могут не иметь стереотипов. Но для большинства молодых работников, особенно если речь идет о недавних выпускниках образовательных учреждений, характерна в основном теоретическая подготовка, поэтому при практической работе могут возникать сложности. Поэтому проведение адаптации по отношению к молодым работникам имеет свои особенности.

Вопросы организации и проведения адаптации для современных условий хозяйствования могут быть определены как актуальные, результативность их решение оказывает прямое влияние на деятельность организации. Когда человек приобщается к корпоративной культуре, осваивает организационные и профессиональные направления трудовой деятельности, он включается в трудовую сферу с минимальными для себя и организации потерями; в итоге можно говорить о формировании эффективно действующей трудовой единицы.

Вопросы адаптации персонала, в т.ч. молодых работников, освещаются в трудах по экономике, социологии, психологии управления, конфликтологии, управлению персоналом, менеджменте персонала и многих других такими авторами, как А.Р.Алавердов, Т.Ю.Базаров, Е.Б.Борисова, В.М.Бугаков, М.И.Бухалков, М.П.Бутко, О.В.Валиева, В.Р.Веснин, О.А.Гришнова, В.И.Герчиков, А.Г.Дементьева, А.П.Егоршин, Дж.М.Иванцевич, А.А.Лобанов, И.Л.Кузьмин, А.Я.Кибанов, Л.И.Лукичева, В.М.Маслова, Е.А.Митрофанова, М.О.Мурашко, Е.Б.Моргунов, К.Э.Оксинойд, Л.В. Олбран – Лембрик, С.В.шекшня, В.М.Шепель, Дж.Фриман и многими другими.

Теоретическую и методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых, изучающих вопросы теории и практики управленческой деятельности и кадрового менеджмента.

Целью выпускной квалификационной работы является выработка мероприятий по повышению эффективности функционирования системы адаптации в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций Западно – Сибирской железной дорог.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты адаптации персонала.
2. Проанализировать виды адаптации, их особенности и специфику реализации в отношении молодых специалистов.
3. Исследовать содержание программ адаптации.
4. Выявить критерии оценки эффективности программ адаптации.
5. Проанализировать применяемую систему адаптации в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций, выявить достоинства и недостатки.
6. Разработать рекомендации по повышению применяемой системы адаптации в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций.

Объектом исследования является система управления персоналом в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций.

Предметом исследования является процесс повышения системы адаптации молодых работников в исследуемой организации.

Работа состоит из введения, четырех глав, заключения, приложений.

Во введении определены основные положения организации адаптации персонала, актуальность темы ВКР, теоретическая база исследования, цель и задачи ВКР, объект, предмет и структура ВКР.

Первый раздел раскрывает теоретические аспекты адаптации персонала.

Второй раздел посвящена анализу кадрового состава, системы адаптации персонала, выявлению достоинств и недостатков системы адаптации в исследуемой организации.

Третий раздел содержит мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в исследуемой организации.

Четвертый раздел содержит положения корпоративной социальной ответственности.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам работы.

# **1 Теоретические аспекты адаптации персонала**

## **1.1 Адаптация, ее виды и особенности адаптационного процесса**

В целом адаптация рассматривается как процесс приспособления к определенным условиям, например, окружающей среды [17, с.180]. Первоначально сферой использования данного метода была биология, но в течение времени сформировалась потребность в применении данного термина и в иных сферах, что связано с его смысловым содержанием. Трудовая адаптация рассматривается как разновидность адаптации в рамках условий трудовой сферы работников.

Адаптация – это система, которая позволяет в итоге органично вливаться в новые трудовые условия, например, при трудоустройстве на работу. Применительно к трудовой сфере формируются стороны процесса адаптации, которые оказывают активное воздействие друг на друга, поэтому адаптация персонала рассматривается как тип адаптивно – адаптирующих систем. В таком типе систем происходят следующие изменения, которые становятся более или менее выраженными в зависимости от того, каков сам процесс адаптации, его характер, сложность и протекание применительно к условиям деятельности организации [22, с.149]:

- 1) Может изменяться окружающая среда, которая находится под влиянием человека, например, в случае занятия им руководящей должности.
- 2) Может изменяться личность человека, который попадает в окружающую трудовую обстановку.
- 3) Могут в равной степени изменяться обе стороны процесса при одинаковом влиянии друг на друга.

Трудоустройство человека предполагает, что он попадает в новую для него социальную среду, в рамках которой все подчинены одной цели существования организации. Включение в социум заставляет человека устанавливать не только профессиональные, но и личностные отношения с

людьми, которые становятся его коллегами и сослуживцами, что формирует для самого человека новую социальную роль, исполнение которой определяется нормами и ценностями организации. В этой обстановке человек занимает индивидуальную позицию, но она ограничивается целью и задачами существования организации, что заставляет человека действовать в соответствии со служебными предписаниями. При этом человек, включаясь в трудовую сферу, уже является полноценной сложившейся личностью, поэтому в ряде случаев для него затруднительно либо принять предлагаемые нормы и ценности, либо обеспечить их реализацию в новом трудовом коллективе. При этом сама трудовая обстановка и место, которое человек занимает в ней, в меньшей степени подвергается влиянию человека, так как организация не может изменяться по требованиям и условиям человека.

Двойственное влияние работника на организацию и наоборот предполагает, что работник и организация должны подстраиваться друг под друга, но при этом максимальное влияние осуществляется со стороны организации [13, с.186].

Человек, попадая в новую обстановку, стремится приспособиться к ней, но для этого ему требуется время, которое расходуется на то, чтобы человек усваивал особенности работы организации, нормы поведения и ценности, которые действуют в ней, изучил профессиональные особенности, позволяющие стать частью трудового коллектива и организационной системы. Такой период времени называют адаптационным периодом [28, с.23].

Адаптация должна быть эффективна, но здесь также необходимо указать на то, что ее эффективность зависит и от личностных особенностей самого человека. Если человек по ряду причин не способен принимать нормы и ценности, преобладающие в организации, он не может включиться в качестве действующего элемента в трудовую систему. Это не позволяет ему работать и осуществлять профессиональные функции в полной мере. Это

способно привести к увольнению, следствием чего становятся проблемы как у самого человека, так и у организации [21, с.134].

Для работника, который увольняется до конца адаптационного периода, характерна психологическая травма. Человек трудоустраивается для того, чтобы соответствовать определенным мотивам; для большинства людей основной мотив материальный, предполагающий, что человек получает определенную сумму, позволяющую обеспечивать материальное благосостояние. Поэтому трудоустройство воспринимается человеком как благо, этап к получению желаемого. Поэтому увольнение формирует в нем недовольство, неудовлетворенность собой, потерю достаточно близкого источника дохода, необходимость нового поиска работы, что иногда бывает затруднительно в силу ограничения рабочих мест.

Отрицательные последствия увольнения работника для организации выражаются в том, что прежде всего теряется потенциальный человек, готовый занять рабочее место, формируется новая потребность в кадрах. Поиск нового работника – это дополнительные материальные затраты для организации. Уровень затрат, связанных с поиском и наймом нового сотрудника, тем больше, чем выше уровень должности, для которой ищется работник. Кроме этого, наличие вакантной должности, не предполагает сокращения объема работ по ней: они перераспределяются между работниками организации, создавая для них дополнительную нагрузку, а это, как следствие, может снижать качество работ [26, с.103].

Все вышесказанное определяет значимость эффективно проводимых мероприятий по адаптации новых работников в коллективе, что обеспечивает большую часть успеха в дальнейшем в трудовой сфере для работника.

Углубляя понятие адаптации и анализ ее особенностей, можно рассмотреть характеристики адаптационного процесса применительно к разным типам работников, вовлеченных в адаптационный процесс [16, с.152].

Если в организацию приходит работать молодой специалист, который на момент трудоустройства не опыта работы или опыт работы его минимален,

то эффективность адаптации будет напрямую зависеть от его восприимчивости. В большинстве случаев молодые люди легче воспринимают и принимают нормы и ценности организации, что связано прежде всего с отсутствием стереотипов в трудовой сфере для людей более молодого возраста. В то же время отсутствие практического опыта оказывает негативное влияние на эффективность работы молодого специалиста, поэтому необходимо делать упор для такой категории работников на профессиональной адаптации.

Для молодых специалистов характерны те же причины отсутствия эффективности, которые можно использовать в целом для характеристики системы адаптации персонала: молодой сотрудник, не пройдя адаптационный период, может уволиться. Кроме этого, молодые работники находятся «в поисках себя», поэтому не все могут воспринять сферу профессиональной деятельности как желаемую. Для многих бывших выпускников средних общеобразовательных школ характерно то, что они часто поступают в профессиональные учебные заведения без ярко выраженного желания освоить определенную профессию. В результате после выпуска из образовательного профессионального учреждения такой работник не имеет профессиональных навыков, не заинтересован в профессии, что существенно снижает эффективность адаптационных мероприятий.

Для работников более старшего возраста также можно выделить определенные особенности. Как правило, человек, имеющий стаж работы, профессионально компетентен в выбранной им для трудоустройства сфере, поэтому, в отличие от молодых специалистов, для них меньше выражена профессиональная адаптация, а больший упор необходимо делать на направления социальной адаптации, которые позволяют человеку быстрее адаптироваться в коллективе. Возрастные особенности заставляют человека более активно действовать в коллективе, определяя свое место в новом для себя социуме и организационной среде, что требует разработки определенных

подходов, которые обеспечивают эффективность адаптационных предприятий.

Таким образом, проанализировав понятие, адаптацию можно рассматривать не только как процесс, но и как результат, который имеет следующие формы проявления [33, с.95]:

1. Поведение человека на рабочем месте, в социальной среде, в профессиональной обстановке;
2. Продуктивность работы и ее эффект;
3. Применение социальных норм организации на практике;
4. Активность в профессиональной и социальной жизни трудового коллектива;
5. Собственная оценка удовлетворенности профессиональной деятельности.

Как уже было определено ранее, адаптация может принимать разные формы, поэтому можно говорить о видах адаптации, к которым относятся: профессиональная, социальная, организационная, культурная и бытовая, психофизиологическая адаптация (представлены на рисунке 1).



Рисунок 1.1 - Виды адаптации

**Профессиональная адаптация.** В качестве цели и результата ориентирована на освоение комплекса знаний, умений, навыков,

компетентности, которые необходимы для профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте. В результате успешного проведения адаптации данного вида человек положительно реагирует на работу. В профессиональную адаптацию входят следующие действия: знакомство с рабочим местом, особенностями технологий проведения работ на рабочем месте применительно к условиям определенной организации, приобретение навыков выполнения работ [16, с.222].

**Социальная адаптация.** Так как человек при трудоустройстве попадает в новый для себя социум, то, соответственно, ему необходимо установить комфортные отношения с коллегами и людьми, которые будут окружать его, что в итоге позволит человеку чувствовать себя морально и психологически устойчиво. В результате формируются позитивные, нормальные отношения с людьми в трудовом коллективе, снижается уровень конфликтности. В социальную адаптацию входят следующие действия: знакомство с трудовым коллективом; знакомство с нормами и ценностями, традициями, которые реализуются в организации [16, с.238].

Сопоставляя профессиональную и социальную адаптацию по времени, можно указать на тот факт, что социальная адаптация более продолжительна по времени. Связано это с тем, что человек при трудоустройстве уже владеет определенными профессиональными навыками, возможно имеет профессиональное образование, что проверяет работодатель, устанавливая для потенциального работника на момент его поиска требования к уровню образования и квалификации. Поскольку в рамках профессиональной адаптации работник только приспособливает свои знания к специфике их применения в организации, то, соответственно, это может занимать не очень длительный промежуток времени. Взаимодействие с людьми, каждый из которых представляет личность, требует установить контакт, выработать линию поведения в новом окружении, что иногда требует изменения и корректировки привычек и возможностей, а это занимает время.

**Организационная адаптация.** Так как любое предприятие представляет собой организационную структура, для которой характерны свои особенности функционирования, то, соответственно, новый человек должен изучить их. В результате человек более комфортно чувствует себя, ориентируясь в окружающей обстановке. К данному виду адаптации относятся такие действия, как изучение с организационной структурой, производственной структурой, режимом рабочего времени и времени отдыха и т.д [16, с.250].

**Культурно-бытовая адаптация.** Любой коллектив представляет собой людей, которые длительное время находятся вместе, поэтому необходимо предусмотреть различные типы мероприятий, которые позволяют общаться работникам между собой за пределами рабочего времени. Это позволяет формировать неконфликтную обстановку. Кроме этого осуществляется знакомство человека в бытовые условия, которые необходимы в течение рабочего дня [16, с.254].

**Психофизиологическая адаптация.** Любой человек, трудоустроившись, попадает в обстановку, к которой необходимо приспособиться не только психологически, но и физиологически, поэтому в рамках данного вида адаптации человек адаптируется к санитарно – гигиеническим нормам, ритму труда, режиму работы и прочим особенностям, которые позволяют ему выполнять работу в соответствии с заданными требованиями качества [16, с.261].

Нельзя говорить о том, что в адаптацию могут входить только какие – то отдельные виды. Все виды адаптации взаимосвязаны между собой, являясь элементами адаптационного процесса, которые реализуются в рамках адаптационного периода. Все виды адаптации равнозначны, поэтому их комплексное проведение позволяет обеспечивать в дальнейшем качественную работу человека.

Кроме рассмотренных видов адаптации можно также выделить первичную и вторичную адаптации, при использовании которых выделяются

категории специалистов, для которых необходима углубленная или базовая адаптация рассмотренных видов. Выделение данных видов адаптации основано на наличии практического опыта работника. Если работник трудоустраивается впервые, то, соответственно, необходимо делать упор на отдельных видах адаптации, что может приводить к удлинению адаптационного периода. В противном случае адаптационный период может быть сокращен.



Рисунок 1.2 – Виды адаптации в соответствии с практическим опытом

**Первичная адаптация** в основном рассматривается в отношении молодых специалистов, впервые устраивающихся на работу после получения профессионального образования. Такие работники имеют следующие отличительные особенности:

Они легче принимают нормы, традиции и правила организации - работодателя в связи с отсутствием стереотипов, закрепленных с предыдущего места работы.

Относительно молодой возраст облегчает решение психофизиологических, культурных и бытовых проблем. В молодом возрасте люди более общительны, открыты, менее конфликтны, подвижны. Они готовы включаться в существующие инфраструктуры, могут создавать свои собственные группы, активны в установлении контактов и формирования полей взаимоотношений. Особенностью первичной адаптации применительно к молодым работникам, которые не имеют опыта работы, является упор на профессиональную адаптацию. Молодой специалист не может сразу

приступить к выполнению своих трудовых обязанностей, поскольку в рамках теоретической подготовки и практической составляющей обучения он не может получить необходимого комплекса навыков и умений, которые позволяют более опытному работнику чувствовать себя уверенно на рабочем месте.

**Вторичная адаптация** представляет собой комплекс мероприятий, которые реализуются преимущественно по отношению к работникам, имеющим стаж работы. Это позволяет говорить о том, что более опытные сотрудники хоть и нуждаются в проведении профессиональной адаптации, но, тем не менее, она может быть сокращена по длительности по сравнению с адаптационными мероприятиями для молодых специалистов. Большой упор для таких работников делается на остальные виды адаптации, т.к. в более зрелом возрасте человек уже сформировал свой тип поведения, что не всегда позволяет ему с легкостью войти в коллектив.

Первичная и вторичная адаптация включают все виды трудовой адаптации, поэтому адаптацию можно определить прежде всего, как сложную структуру, которая при практической реализации должна учитывать множество элементов, позволяющих обеспечить эффективное вхождение работника в новую для него трудовую среду.

## **1.2 Программа адаптации и оценка ее эффективности**

Адаптация реализуется в виде адаптационной программы, которая подробно расписывает адаптационный процесс. В целом адаптационный процесс включает четыре этапа, на каждом из которых не только реализуются адаптационные мероприятия, но и обеспечивается обратная связь, позволяющая оценить эффективность реализации системы и скорректировать ее по мере необходимости [11, с.109]. Последовательность этапов строго определена, это обеспечивает отслеживание всех изменений со стороны работника по отношению к рабочему месту и трудовой обстановке. Оценка

результатов отслеживания позволяет опытному специалисту по управлению адаптацией принимать решения о том, какова прогнозная эффективность предлагаемой к реализации программы.

В целом можно выделить этапы процесса адаптации, представленные на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Этапы адаптационных мероприятий

Первый этап посвящается тому, что оценивается профессиональная подготовка человека и его личностные качества, что позволяет выбрать наиболее адекватные и действенные способы проведения адаптации [15, с.118]. Результаты оценки позволяют выделять проблемы, требующие пристального внимания. Источников информации для оценки достаточно: собеседование с потенциальным работником еще до момента трудоустройства, изучение документов об уровне образования, изучение характеристик и рекомендаций, исследование дополнительных документов, проведение тестирования и анкетирования [27, с.192].

Если на данном этапе выявляется, что работник уже имеет опыт работы, то адаптация успешно проводится в течение 1 – 2 недель, которые

позволяют новому работнику погрузиться в трудовую сферу. Если же работник не обладает опытом работы или характеризуется рядом проблем, то период может удлиняться. В том случае, если работник переводится в рамках организации ротацией, то это означает, что адаптация необходима, но срок ее может быть существенно сокращен [9, с.113].

Второй этап предполагает разработку программы адаптации и вводные лекции, и инструкции, которые позволяют работнику вникать в особенности трудовой сферы на первоначальном этапе. Программа адаптации выбирается с учетом всех факторов специалистом по управлению персоналом, от действия которого на данном этапе будет зависеть дальнейшая работа человека. Положительные результаты достигаются тогда, когда объединяются усилия в сфере разработки программы адаптации специалиста по управлению персоналом, менеджеров и линейных руководителей; их действия обеспечивают формирование положительного отношения к работе, установления взаимоотношений с коллегами, решение организационных вопросов [19, с.164]. В таблице 1.1 приведен состав функций, позволяющих обеспечивать разработку программ адаптации.

Таблица 1.1 – Обязанности руководителей и кураторов адаптации

Мероприятия	Ответственные	
	Линейный руководитель (непосредственный)	Специалист по управлению персоналом
1	2	3
Разработка программы	Выбор мероприятий в сфере профессиональной адаптации	Разработка общего содержания программы адаптации с учетом результатов первичной оценки работника и проблемных областей
Знакомство с организацией и организационными вопросами		Проведение инструктажей, знакомство с нормами, традициями, корпоративным кодексом (если он есть), оказание помощи при возникновении вопросов по всем видам адаптации, кроме профессиональной

Продолжение таблицы 1.1

Выполнение трудовых обязанностей	Оказание помощи при возникновении вопросов в сфере профессиональной адаптации	
Знакомство работника с трудовым коллективом	Представление коллегам	Проведение экскурсии, знакомство с работниками всех отделов

Программа ориентации позволяет на данном этапе повышать эффективность адаптационных мероприятий. Ориентация продолжается от нескольких часов до нескольких дней; она может включать экскурсии, практикумы, лекции и пр. За это направление ответственность несет специалист по управлению персоналом.

Программа ориентации делится на общую и специальную [21, с.164], что отражено на рисунке 1.4.

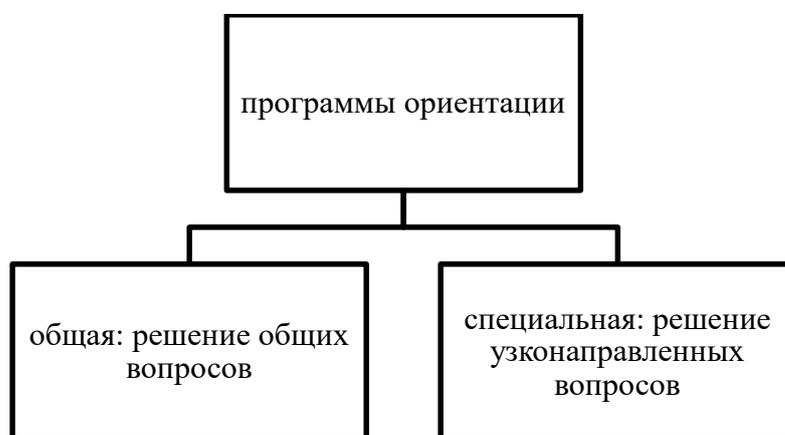


Рисунок 1.4 – Состав программ ориентации

Основной задачей является решение следующих вопросов [27, с.145]:

Предоставление общих сведений, касающихся организации: ознакомление работника с целью организации, ее миссией, корпоративной культурой, организационной структурой и другими вопросами, которые позволяют работнику получить общее представление о самой организации как

работодателе и как структуре. Данный этап ознакомительный, он очень важен, т.к. позволяет продемонстрировать работнику значимость организации.

Знакомство с кадровой политикой: вопросы, касающиеся работы с персоналом, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации; правовая защита, работа профсоюза при его наличии, режим рабочего времени и пр.

Также работник должен на данном этапе ознакомиться с системами оплаты труда, льготами, охраной труда и техникой безопасности, организации решения бытовых вопросов и экономическими факторами. В результате проведения общей программы ориентации работник должен получить общее представление о самой организации, а также особенностях ее функционирования.

Общая программа может рассматриваться как база для составления и реализации при необходимости специальность программы, которая реализуется непосредственным линейным руководителем работника. Она реализуется в различных формах: беседы, собеседования, экскурсии. В результате ее проведения работник изучает функции отдела, в котором ему предстоит работать, а также функции отделов; изучает должностные обязанности на основании должностной инструкции; изучает состав и формы отчетности, действующие правила и предписания, которые касаются его трудовых обязанностей, а также направлений деятельности по смежным должностям.

Действенная адаптация относится к третьему этапу; в ее рамках, в отличие от программ ориентации, которые в большей степени носят ознакомительный характер, осуществляется непосредственная работа на рабочем месте; часто работа нового сотрудника обеспечивается работой наставника, что значительно повышает эффективность профессиональной адаптации. Данный период наиболее длительный во всей программе адаптации, в зависимости от должности такой период может продолжаться до года [28, с.155].

На этапе функционирования работник начинает самостоятельно выполнять трудовые обязанности. При этом можно отметить следующую особенность: различные виды адаптации, формирующие отдельные направления действий работников, могут наступать не одновременно, а в разные периоды времени, что во многом зависит от оценки деятельности работника с позиции линейного руководителя и специалиста по управлению персоналом [39, с.140].

Очень важно обеспечивать грамотный и профессиональный подход к реализации программ адаптации, поскольку в противном случае длительность может растягиваться на срок до 1,5 – 2 лет, что не является эффективным, при умелом управлении адаптацией работника данный процесс может быть сокращен до нескольких месяцев или недель, результатом чего является формирование новой трудовой единицы.

Реализация программ адаптации оценивается на основании комплекса критериев оценки результативности, которые оцениваются с позиций непосредственно нового работника, специалиста по управлению персоналом, ответственного за реализацию программы адаптации, наставников и непосредственного руководителя, актуальности и эффективности адаптационных мероприятий [28, с.116].



Рисунок 1.5 - Направления оценки эффективности реализуемых адаптационных программ

Сотрудник приступает к выполнению своих трудовых обязанностей без помощи наставника, при этом его индивидуальная деятельность, без поддержки более профессиональных коллег, позволяет оценить эффективность адаптации – преимущественно профессиональной. После окончания действия программы адаптации у работника формируется представление о том, насколько он влился в организацию и ее систему, трудовую сферу, поэтому оценка с позиции работника может даваться на основании тестов, подтверждающих профессиональную пригодность, отзыва об уровне удовлетворенности проводимыми адаптационными мероприятиями. В то же время сам работник не всегда может в полной мере оценить свои профессиональные достижения и качества, поэтому к оценке привлекаются непосредственный руководитель и наставник, которые могут выделить основные проблемы, которые возникали у молодого специалиста в адаптационный период. В процессе профессиональной адаптации у работника формируется профессиональная компетентность, которая позволяет ему индивидуально действовать в рамках должностных обязанностей [13, с.102]. Учитывая значимость компетентностного подхода для современных условий хозяйствования, можно определить высокую значимость формирования профессиональной компетенции, что позволяет оценивать комплекс знаний, умений и навыков, которые были сформированы в работнике в период адаптации [26, с.133]. Оценка осуществляется с помощью традиционных форм: экзамены, зачеты, тесты, опросы, однако, можно использовать и более современные методы менеджмента, например, метод 360 градусов.

Так как курируют проведение адаптации специалист по управлению персоналом и линейный руководитель, то, соответственно, оценивается и их работа, в основе чего лежат оценки работника и наставника, связанного с работником и видящим изнутри весь процесс проведения адаптации. Оценка может производиться с помощью опроса, тестирования, которые позволяют работнику высказать свою точку зрения на эффективность адаптации, а также

выявить узкие места в работе. Важна оценка не только разработки программы адаптации, но и ее сопровождения, так как именно сопровождение и присутствие специалиста по управлению персоналом во время всех возникающих вопросов – это важный показатель эффективности. Результатом данного направления оценки является заполнение контрольных и отчетных документов, позволяющих зафиксировать конкретные факты адаптации и проанализировать их в дальнейшем.

Высока в процессе адаптации и значимость работы наставников, поскольку система наставничества, распространенная на многих предприятиях, позволяет в полной мере обеспечивать профессиональную адаптацию и формирование профессиональных компетенций. Чем выше уровень профессиональной подготовки наставника, чем больше проявляется его педагогический талант – тем выше и результат работы наставника.

При трудоустройстве работник оказывается вовлеченным в новую для него трудовую сферу, поэтому важно оценивать также актуальность адаптации и эффективность плановых мероприятий, в основе чего лежит оценка коллег нового сотрудника, с которыми устанавливаются профессиональные и личностные взаимоотношения. Командный дух – важная составляющая успеха деятельности отдела, структурного подразделения и организации в целом, поэтому важно установление эффективных и продуктивных отношений с коллегами.

Исследование системы оценки программы адаптации позволяет выделить следующие источники и формы проведения оценки эффективности [29, с.96]:

1. Опросы, тестирование и анкетирование;
2. Анализ документов;

Заключение и характеристики со стороны всех участников адаптационного процесса, а также со стороны сотрудников, которых затрагивает результативность программы адаптации, т.е. коллег нового сотрудника.

Итогом оценки являются объективные и субъективные показатели оценки, представленные на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Система показателей оценки эффективности адаптационных мероприятий

Объективные показатели имеют количественное выражение. К ним могут быть отнесены показатели, которые позволяют оценить эффективность трудовой деятельности работника при его самостоятельной работе, а также активное участие в формировании количественных показателей [15, с.84].

В зависимости от специфики работы организации и развития в ней кадрового менеджмента могут быть использованы и другие объективные показатели:

- положительное отношение к профессии;
- заинтересованность в карьерном росте
- удовлетворение, полученное от работы;
- интерес к повышению квалификации.

Субъективные показатели характеризуются как качественные показатели, отражающие уровень удовлетворения работника непосредственно работой, а также рабочей обстановкой [17, с.130].

Краткая характеристика данных показателей представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Характеристика объективных и субъективных показателей оценки системы адаптации

<b>Показатель</b>	<b>Краткая характеристика</b>
Затраты на адаптацию 1 работника	Суммарные затраты, которые позволяют обеспечивать разработку и реализацию программ адаптации. Величина затрат зависит от должности работника и особенностей реализации системы адаптации. Важное значение имеет вид адаптации – первичная или вторичная. Для вторичной адаптации затраты меньше, т.к. для работника делается упор в основном на профессиональной адаптации. Кроме явных затрат, которые имеют стоимостное выражение, необходимо учитывать и временные затраты, а также альтернативные затраты, которые характеризуют проведение адаптационных мероприятий. Измеряется в руб. или тыс.руб.
Процент прохождения испытательного срока	Определяется отношением работников, которые успешно прошли испытательный срок, к количеству работников, которые начинали проходить испытательный срок. Чем большее количество работников стали полноценными сотрудниками организации – тем выше эффективность адаптации. Низкий процент по данному показателю является основанием для постановке вопроса о неэффективной работе специалиста по управлению персоналом. Измеряется в %. Оптимальный уровень 100%.
Процент работников – наставников в общей численности работников	Определяется отношением численности работников, которые могут быть наставниками, к общему числу работников организации. Характеризует эффективность организации работы в сфере профессиональной адаптации. Данный показатель рассматривается также во взаимосвязи со стоимостными показателями подготовки наставника. Измеряется в %.
Качество материалов, которые используются в программе адаптации	Может определяться на основании качественной оценки: низкий, средний, высокий уровни. От качества материалов зависит результативность деятельности работника.

Таким образом, можно увидеть, что в целом система адаптации, представляя собой структурное образование в рамках кадрового менеджмента, включает функции системы управления персоналом не только для специалиста по управлению персоналом, но также и для работников, которые прямо или косвенно оказываются вовлеченными в адаптационный процесс.

### **1.3 Особенности адаптации на предприятиях железнодорожного транспорта**

На предприятиях, входящих в структуру ОАО «РЖД», реализуется социальная политика, которая в том числе и преследует в качестве основной цели установление эффективного взаимодействия с работниками. Работники в ОАО «РЖД» рассматриваются как главный, наиболее ценный ресурс, который прямо влияет на экономические результаты деятельности, обеспечение конкурентоспособности и повышение рыночной стоимости компании. Поэтому обеспечение всех структурных подразделений работниками высокой квалификации, мотивация работников к эффективному труду и повышению производительности – важные цели социальной политики. Достижение результатов в сфере кадровой политики обеспечивается за счет сочетания опыта реализации социальных программ, развитой материально – технической базы, использованием достижений науки управления персоналом, реализацией стратегического подхода к социальному развитию компании.

В ОАО «РЖД» реализуется функциональная стратегия развития кадрового потенциала, в рамках которой действуют программы, направленные на отдельные сферы социального развития. Активно развиваются все направления, связанные со сферой кадрового менеджмента.

Адаптация молодых работников – важная составляющая кадровой политики ОАО «РЖД». Ее целью является ускорение в овладении трудовыми навыками; приобретение должностной компетенции; приобщение к корпоративной культуре; формирование нравственных идеалов, высокого чувства ответственности; формирование гордости за принадлежность к ОАО «РЖД». Положения адаптации молодых специалистов реализуются в соответствии с локальными нормативными актами компании - «Положение о наставничестве в ОАО «РЖД» от 28.04.2008 г. №906р и «Положение об адаптации работников в ОАО «РЖД» от 29.12.2015 г. №3128р.

Цель адаптации в локальных актах ОАО «РЖД» определена как приобретение профессиональных знаний и навыков, приобщение к корпоративной культуре, что обеспечивает в дальнейшем эффективное выполнение трудовых обязанностей.

Задачи адаптации в ОАО «РЖД» приведены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Задачи адаптации в ОАО «РЖД»

В результате проведения адаптационных программ снижается уровень текучести кадров, сокращаются затраты, связанные с подбором и обучением работников, уменьшаются издержки на работников, которые не проходят испытательный срок или увольняются в течение первого года работы, минимизируются ошибки, связанные с выполнением трудовых обязанностей.

В июле 2018 года в ОАО «РЖД» был проведен социологический опрос, целью которого было исследование эффективности программ адаптации по отношению к молодым сотрудникам (выпускники образовательных учреждений) на корпоративном уровне.

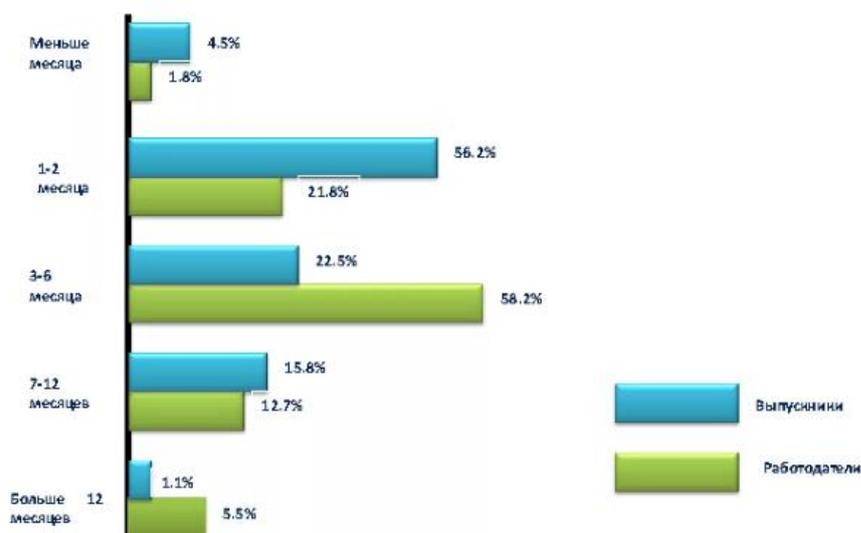


Рисунок 1.8 – Статистика адаптации выпускников к требованиям ОАО «РЖД»

В ОАО «РЖД» используют две основных формы адаптации: первичная и адаптация в должности. Адаптация проходит согласно плану, разрабатываемого для каждого нового работника; в нем отражается перечень адаптационных мероприятий. Первичная адаптация проходит вместе с адаптацией в должности; допускаются случаи, в которых первичная адаптация не применяется. Сроки адаптации определяют работники по управлению персоналом совместно с руководителем, они зависят от специфики трудовых обязанностей, а также от категории работников. Адаптация в должности или профессиональная адаптация предполагает работу наставника, который передает адаптируемому работнику знания и навыки, которые используются при вхождении в должность в наиболее короткие сроки. Данная форма адаптации осуществляется в виде стажировки в том случае, если деятельность связана с обеспечением безопасности движения на железной дороге или для условий со сложными технологическими процессами.

Методологическое и методическое руководство процессом адаптации осуществляется со стороны Департамента управления персоналом ОАО «РЖД». Филиалы и подразделения ОАО «РЖД» реализуют следующие функции:

1. Организовывают адаптационный процесс, контролируют его проведения;
2. Анализируют процесс адаптации, выявляют недостатки и вносят предложения по совершенствованию;
3. Обеспечивают нематериальное стимулирование наставников.

Контроль и координация процесса адаптации осуществляется непосредственным руководителем того подразделения, в которое работник трудоустраивает. В его сферу ответственности входит формирование резерва наставников, принятие решения об их мотивации, участие в информационных и консультационных встречах.

Непосредственный руководитель несет ответственность за организацию адаптационного процесса, осуществляет закрепление наставника, планирует первичную адаптацию, контролирует прохождение адаптации, оценивает эффективность адаптации работника и работы наставника; в том случае, если принимается соответствующее решение, непосредственный руководитель может сам проводить адаптацию в должности без привлечения наставника.

Система наставничества широко развития в ОАО «РЖД». Наставник участвует в составлении планов адаптации, реализует мероприятия, принимает участие во встречах с работниками и руководителями, пишет заключение и рекомендации по итогам адаптации.

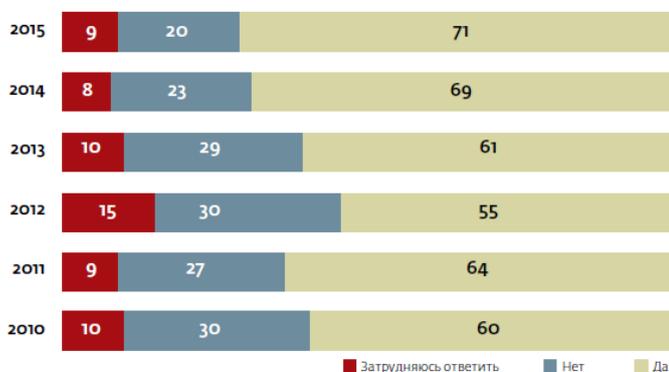


Рисунок 1.9 – Наличие наставника, % ответов



Рисунок 1.9 – Основные направления деятельности наставников

Координация действий осуществляется специалистом по управлению персоналом, который реализует программы первичной адаптации, отвечает за взаимодействие участников адаптационного процесса, обеспечивает обучение наставников, выдвигает предложения о мотивации наставников.

Оценка эффективности адаптационных мероприятий осуществляется на основании собеседования с работником и анкетирование в форме обратной связи с руководителем адаптации. По итогам года результативность программ адаптации оценивается на основании показателей текучести кадров, которые были включены в программу адаптации.

#### Выводы по разделу 1.

Необходимость в проведении адаптационных мероприятий определена тем, что человек, трудоустроившись, попадает в новую для него социальную и профессиональную обстановку, что может вызывать трудности с процессом привыкания к ней. Оказание помощи со стороны специалистов по управлению персоналом в этом случае – важный вопрос, который позволяет сформировать в человеке уверенность в собственных силах и лояльность по отношению к организации – работодателю. Процесс может занимать различные по длительности периоды времени – от нескольких дней до года. Оптимальные сроки проведения адаптационных программ определяются в зависимости от должности и наличия предыдущего практического опыта человека. Период времени вхождения в должность – это адаптационный период, в течение которого участники адаптации оказывают влияние друг на друга.

Адаптация обязательна, так как целью организации является не только специалиста, готового к самостоятельной работе, но и формирование его лояльности к работодателю, уверенности в том, что именно в данной организации человек хочет работать. Чем выше эффективность адаптации – тем больший эффект формируется в отношении организации. Проявление того, что человек адаптировался к новой для него среде, имеет разные формы: поведение социальное и профессиональная, активность, реализация социальных норм, уровень удовлетворенности профессиональной деятельностью. Успех в проведении адаптации зависит от многих факторов: условия труда, характер труда и его содержание, деятельность служб по управлению персоналом, структура коллектива, производственная дисциплина, нормы и ценности организации и некоторые другие.

В общем случае адаптация включает четыре основных этапа: оценка уровня подготовленности нового работника, ориентация, действенная адаптация, функционирование. На каждом этапе адаптации реализуются определенные мероприятия, входящие в общую программу адаптации, которые разрабатываются службой по управлению персоналом, что позволяет обеспечивать эффективное введение работника в должность.

Оценка эффективности реализации программ адаптации осуществляется с позиции нового работника, отдела по управлению персоналом, наставника, непосредственного руководителя, а также показателей эффективности функционирования организации, прежде всего показателя текучести кадров.

В результате исследования особенностей адаптации было выявлено:

1. Адаптация представляет собой многосторонний процесс, каждое направление функционирования которого обеспечивает достижение конкретной цели через влияние на определенную сферу трудовой деятельности человека.

2. Адаптация является обязательным элементом в момент трудоустройства или при переводе работника в рамках одной организации с

одной должности на другую; это позволяет обеспечивать вливание работника в трудовую сферу с минимальными потерями.

3. Адаптация реализуется в форме программы адаптации, разработка которой должна учитывать специфику трудовой деятельности и личностные качества самого человека.

4. Программа адаптации должна реализовываться профессиональным менеджером по кадрам, обеспечивающим общее курирование программы, а также специалистами, которые имеют непосредственное отношение к сфере трудовой деятельности работника.

## **2 Анализ системы адаптации в Тайгинском центре организации работ железнодорожных станций**

### **2.1 Характеристика организации**

Тайгинский центр организации работы железнодорожных станция (далее – Тайгинский ЦОР) является структурным подразделением Западно – Сибирской дирекции управления движением центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» . Компания была создана 23 сентября 2003 года. Расположен центр организации работ по адресу: Кемеровская область, г.Тайга, ул.Кирова, 20. Юридический адрес организации: Москва, центральный административный округ, ул.Каланчевская, 35.

Тип собственности – федеральная собственность.

Организационно – правовая форма – структурные подразделения обособленных подразделений юридических лиц.

Основным видом деятельности по кодам ОКВЭД является 60.10.1 Деятельность магистрального железнодорожного транспорта.

Услуги, реализуемые Тайгинским центром организации работ, приведены на рисунке 2.1.

Начальником организации является Сидоров Андрей Иванович.

В состав Тайгинского центра по организации работы железнодорожных станций входит железнодорожная станция Тайга, отдел перевозок и коммерческой работы Тайгинского отделения Западно – Сибирской железной дороги. В основные функции Тайгинского ЦОР входит обеспечения безопасности движения поездов, выполнение требований по охране труда, соблюдение эксплуатационной и коммерческой работы, организация и проведение работ в кадровой сфере.



Рисунок 2.1 – Услуги, оказываемые Тайгинским центром организации работ железнодорожных станций

Основные показатели хозяйственной деятельности за 2016 – 2018 гг. приведены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Показатели деятельности Тайгинского ЦОР за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение, +/-	Темп роста, %
1. Выручка, тыс.руб.	1538971	1609709	1622317	83346,00	105,42
2. Затраты, тыс.руб.	1127818	1229510	1230001	102183,00	109,06
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	75127	81002	90142	15015,00	119,99
4. Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	19125	21029	34626	15501,00	181,05
5. Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,73	0,76	0,76	0,03	104,11
6. Среднесписочная численность работников, чел.	1101	1098	1112	11,00	101,00
7. Производительность труда, тыс.руб./чел.	1397,79	1466,04	1458,92	61,12	104,37
8. Среднемесячная заработная плата, руб.	31882	33496	37158	5276,00	116,55
9. ФЗП, тыс.руб.	421225,0	441343,3	495836,4	74611,37	117,71
10. ФЗП в % к выручке	27,4	27,4	30,6	3,19	111,67



Рисунок 2.2 – Динамика изменения среднесписочной численности работников в период 2016 – 2018 гг., чел.



Рисунок 2.3 – Динамика изменения средней заработной платы в период 2016 – 2018 гг., руб.

Данные рисунка 2.3 показывают, что в целом за период 2016 – 2018 гг. деятельность Тайгинского ЦОР может быть охарактеризована как успешная. Показатели, характеризующие экономическую эффективность хозяйственной деятельности, имеют тенденцию к увеличению.

Выручка от продаж в 2018 году составляет 1622317 тыс.руб. и увеличивается на 83346 тыс.руб. или на 5,42% по сравнению с базовым 2016 годом. Затраты увеличиваются в 2018 году составляют 1230001 тыс.руб. и увеличиваются на 102183 тыс.руб. или на 9,06% по сравнению с базовым 2016 годом. Темпы роста затрат выше темпов роста выручки от реализации, что отмечается как негативный момент. Прибыль от продаж в 2018 году составляет 90142 тыс.руб., что на 15015 тыс.руб. или на 19,99% выше, чем в 2016 году, такие изменения связаны с ростом цен на ресурсы и оказываемые услуги. Также необходимо отметить увеличение затрат на 1 рубль выручки, которые составляют 0,76 руб., что на 0,03 руб. или на 4,11% выше, чем в 2016 году

Среднесписочная численность работников в 2018 году составляет 1112 чел., что на 11 чел. или на 1% больше, чем в 2016 году.

Производительность труда работников в 2018 году составляет 1458,92 тыс.руб./чел., что на 61,12 тыс.руб. или на 4,37% больше, чем в 2016 году.

Среднемесячная заработная плата работников по Тайгинскому ЦОР в 2018 году составляет 37158 руб., что на 5276 руб. или на 16,55% больше, чем в 2016 году. ФЗП составляет 495836,4 тыс.руб. в 2018 году, что на 74611,37 тыс.руб. или на 17,71% больше, чем в 2016 году. ФЗП в % к выручке составляет 30,6%, что на 3,19% больше показателя 2016 года.

## **2.2 Характеристика кадрового состава**

В настоящее время численность работающих в Тайгинском ЦОР составляет 1112 чел., которые выполняют самые разнообразные работы, позволяющие обеспечивать перевозочный процесс на Западно – Сибирской железной дороге. Среди работников можно выделить следующие категории: административно – управленческий персонал (далее – АУП), специалистов, инженерно – технических работников (далее – ИТР), а также рабочих. К категории АУП относят начальника центра, его заместителей, начальников отделов. К категории специалистов относят работников отделов, выполняющих специализированные функции, экономистов, технологов, ревизоров и инспекторов ПНП. К категории ИТР относят инженеров. Рабочие представлены такими работниками, как составители поездов, регулировщики, операторы, приемосдатчики, приемщики поездов и пр.

На рисунке 2.4 представлена организационная структура управления.

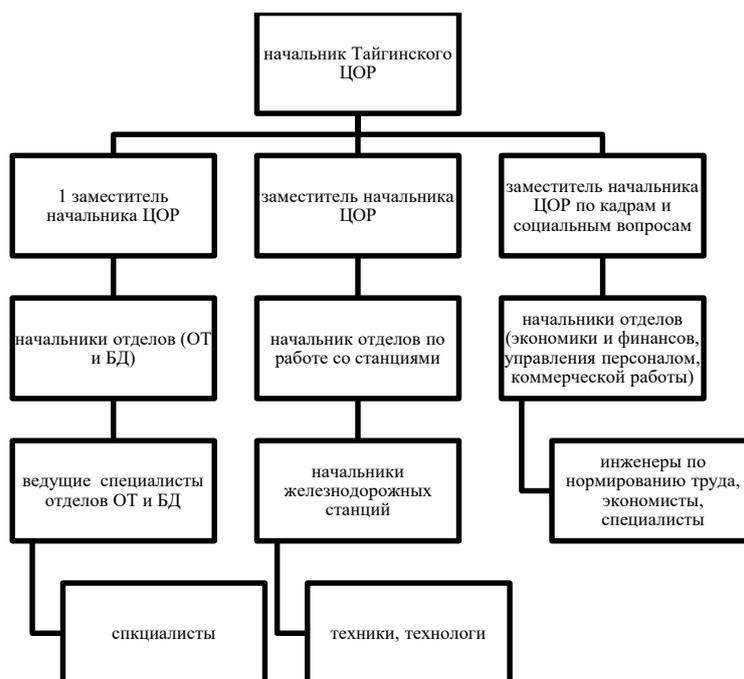


Рисунок 2.4– Организационная структура управления Тайгинского ЦОР

Как показывает рисунок 2.4, организационная структура относится к типу линейно – функциональных структур. В Тайгинском ЦОР выделяются структурные подразделения, каждое из которых реализует определенный объем работ.

Рассмотрим изменения в кадровом составе организации в период 2016 – 2018 гг., представленные в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура работников по категориям в период 2016 – 2018 гг.

категория работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	численность, чел.	уд.вес, %	численность, чел.	уд.вес, %	численность, чел.	уд.вес, %
АУП	53	4,67	52	4,67	56	5,04
ИТР	22	1,94	23	2,06	20	1,80
специалисты	33	2,91	28	2,51	26	2,34
основные производственные рабочие	964	84,93	950	85,28	942	84,71
вспомогательные рабочие	63	5,55	61	5,48	68	6,12
Итого	1135	100	1114	100	1112	100

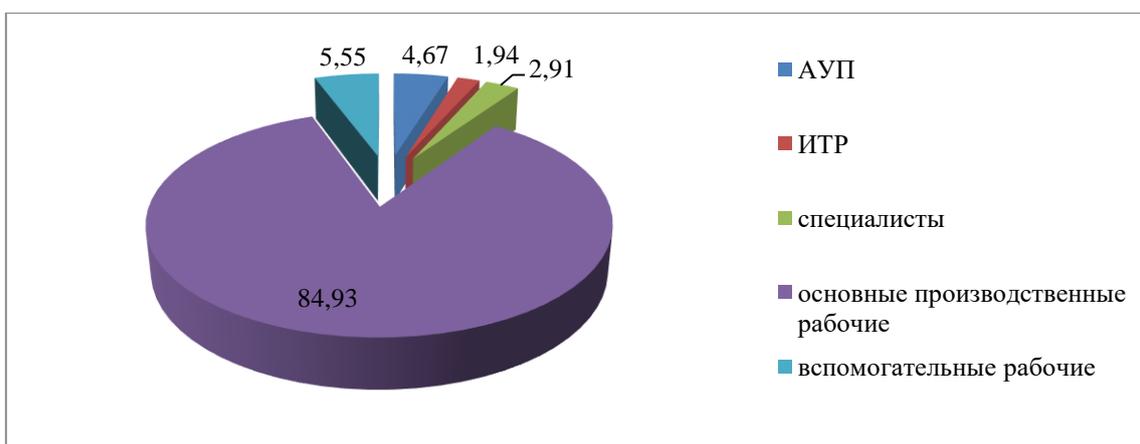


Рисунок 2.5 – Изменение структуры работников по категориям в 2016 году,  
%

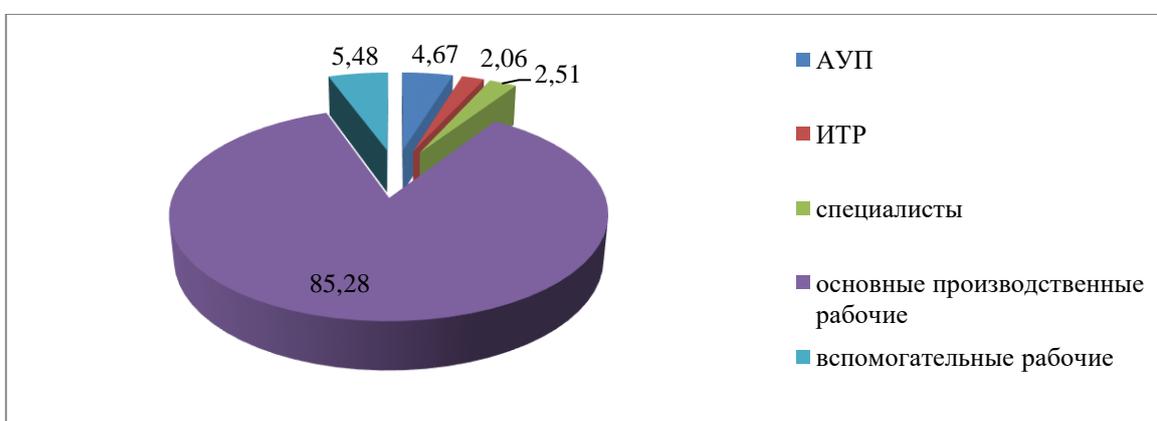


Рисунок 2.6 – Изменение структуры работников по категориям в 2017 году,  
%

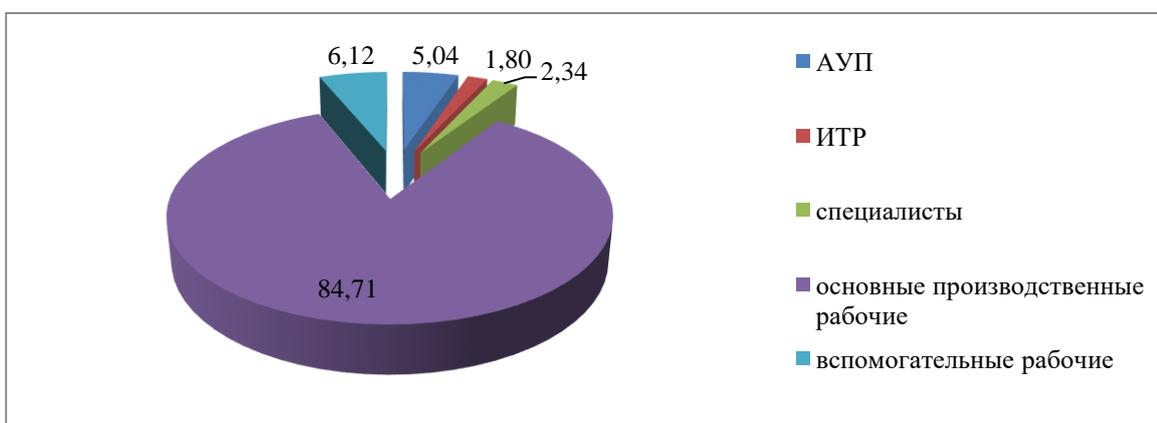


Рисунок 2.7 – Изменение структуры работников по категориям в 2018 году,  
%

Как показывают данные таблицы 2.2 и рисунки 2.5 – 2.7, в структуре работников во всех периоды преобладает категория специалистов: в 2016 году 84,93%, в 2017 году 85,28%, в 2018 году 84,71%. Удельный вес по данной категории работников изменяется, но колебания незначительны.

На долю вспомогательных рабочих приходится 5,55%, 5,48% и 6,12% по годам соответственно. Колебания по группе незначительны.

На долю АУП приходится 4,6%, 4,67% и 5,04% по годам соответственно, для данной категории работников характерно такое же изменение, так и для предыдущих категорий.

На долю специалистов приходится 1,94% в 2016 году, 2,06% в 2017 году, 1,8% в 2018 году. Динамика в данной группе нестабильна, но изменения удельного веса незначительны.

На долю специалистов приходится 2,91%, 2,51% и 2,34% удельного веса по годам соответственно. По этой группе наблюдается стабильное снижение удельного веса.

Как показывает проведенный анализ, структура по категориям работников изменяется незначительно, нельзя говорить в связи с незначительными колебаниями удельного веса о ярко выраженной тенденции.

В таблице 2.3 приведен анализ изменения численности по категориям работников.

Таблица 2.3 – Изменение численности работников по категориям в период 2016 – 2018 гг.

категория работников	2016 г.	2017 г.	2018 г.	абс. откл., чел.	темп роста, %
1	2	3	4	5	6
АУП	53	52	56	3	105,66
ИТР	22	23	20	-2	90,91
специалисты	33	28	26	-7	78,79
основные производственные рабочие	964	950	942	-22	97,72
вспомогательные рабочие	63	61	68	5	107,94
Итого	1135	1114	1112	-23	97,97

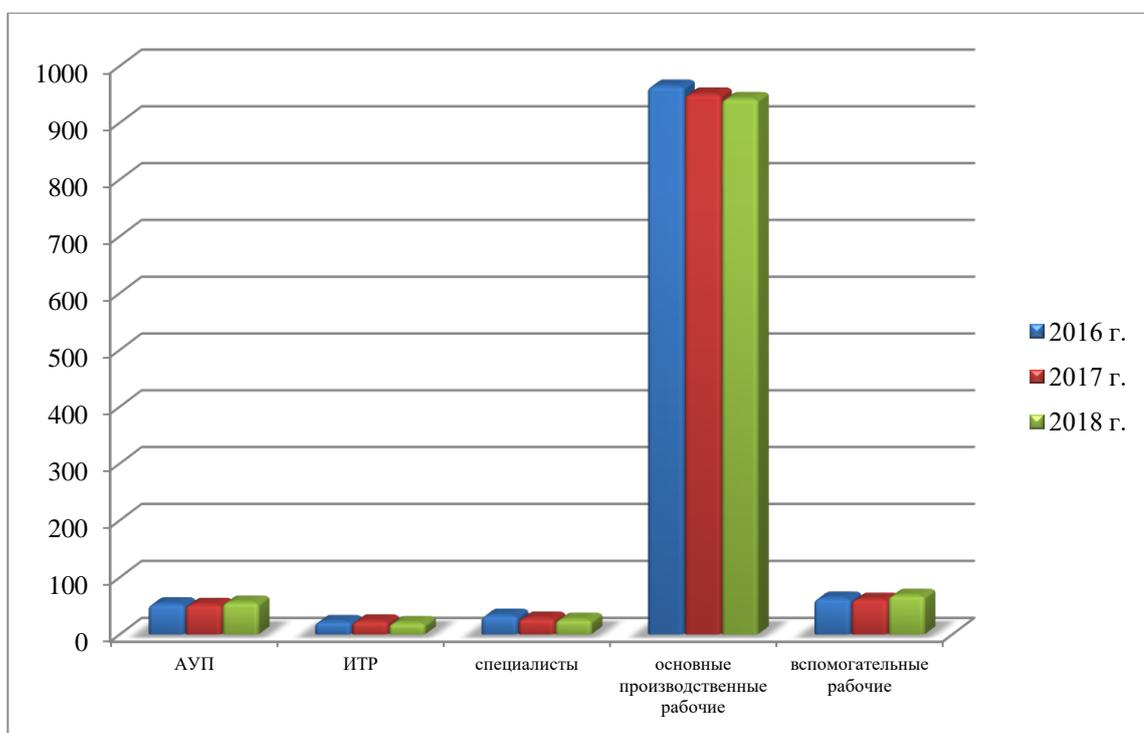


Рисунок 2.8 – Изменение численности работников, чел.

Как показывают данные таблицы 2.3, в целом по Тайгинскому ЦОР численность работников снижается на 23 чел. или на 2,03% в целом за анализируемый период.

Изменение обусловлено:

- увеличением численности работников категории АУП на 3 чел. или на 5,66%;

- уменьшения численности работников категории ИТР на 2 чел. или на 9,09%;

- уменьшения численности работников категории специалистов на 7 чел. или на 21,21%;

- уменьшения численности основных производственных рабочих на 22 чел. или на 2,28%;

- увеличения численности вспомогательных рабочих на 5 чел. или на 7,94%.

Рассмотрим, каким образом изменяется численность работников по категориям в зависимости от влияющих факторов – изменения численности по должностям, что отражено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Численность работников по должностям, чел.

категории	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл., чел.	Темп роста, %
АУП:	53	52	56	3	105,66
начальник	34	33	35	1	102,94
заместитель начальника	19	19	21	2	110,53
ИТР:	22	23	20	-2	90,91
главный инженер	3	3	2	-1	66,67
ведущий инженер	5	5	3	-2	60,00
инженер	14	15	15	1	107,14
специалисты:	33	28	26	-7	78,79
ведущий специалист	7	5	4	-3	57,14
специалист	12	11	11	-1	91,67
технолог	8	7	6	-2	75,00
экономист	6	5	5	-1	83,33
основные производственные рабочие:	964	950	942	-22	97,72
дежурный	145	143	142	-3	97,93
приемосдатчик	96	94	103	7	107,29
ревизор	101	100	96	-5	95,05
диспетчер	103	98	106	3	102,91
оператор	128	127	128	0	100,00
составитель	137	136	131	-6	95,62
сигналист	100	107	102	2	102,00
оператор	87	83	79	-8	90,80
агент	67	62	55	-12	82,09
вспомогательные рабочие	63	61	68	5	107,94
итого	1135	1114	1112	-23	97,97

Данные таблицы 2.4 показывают, что группа АУП увеличивается на 3 чел. или на 5,66% за счет увеличения по группе начальников (в т.ч. начальники отделов, начальники цехов, начальники СТЦ, начальники станций и пр.) на 1 чел. или на 2,94% и увеличения численности заместителей начальников на 2 чел. или 10,53%.

Группа ИТР уменьшается на 2 чел. или на 9,09% за счет уменьшения в группе главных инженеров на 1 чел. или на 33,33%, уменьшения по группе

ведущих инженеров на 2 чел. или на 40%, увеличения численности инженеров на 1 чел. или на 7,14%.

Группа специалистов уменьшается на 7 чел. или на 21,21% за счет уменьшения численности ведущих специалистов по 3 чел. или 42,86%, уменьшения численности специалистов на 1 чел. или на 8,33%, уменьшения численности технологов на 2 чел. или на 25%, уменьшения численности экономистов на 1 чел. или на 16,67%.

Группа основных производственных рабочих уменьшается на 22 чел. или на 2,28% за счет:

-уменьшения численности дежурных всех категорий на 3 чел. или на 2,07%;

-увеличения численности приемосдатчиков всех категорий на 7 чел. или на 7,29%;

-уменьшения численности ревизоров на 5 чел. или на 4,95%;

-увеличения численности диспетчеров на 3 чел. или на 2,91%;

-уменьшение количества составителей поездов на 6 чел. или на 4,38%;

-увеличения количества сигнальщиков на 2 чел. или на 2%;

-уменьшения численности операторов на 8 чел. или на 9,2%;

-уменьшения численности агентов на 12 чел. или на 7,91%.

Таким образом, мы видим, что в целом структура кадров остается постоянной, движение кадров незначительное. Оценим мобильность персонала в Тайгинском ЦОР, рассчитав основные показатели движения кадров:

Коэффициент текучести, представляющий собой отношение числа уволенных сотрудников по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Коэффициент оборота по приему, представляющий собой отношения числа принятых сотрудников к среднесписочной численности работников.

Коэффициент оборота по выбытию, представляющий собой общее число уволившихся работников к среднесписочной численности работников.

В таблице 2.5 представлены данные, характеризующие мобильности персонала в Тайгинском ЦОР.

Таблица 2.5 – Характеристика движения кадрового состава за период 2016 – 2018 гг.

показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
численность работников на начало года, чел.	1140	1135	1114
приняты на работу, чел.	75	94	72
выбыли, в том числе:	80	115	74
по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, чел.	66	67	62
численность персонала на конец года, чел.	1135	1114	1112
среднесписочная численность персонала, чел.	1137,5	1124,5	1113
коэффициент оборота по приему работников	0,066	0,084	0,065
коэффициент оборота по выбытию работников	0,070	0,102	0,066
коэффициент текучести кадров	0,058	0,060	0,056

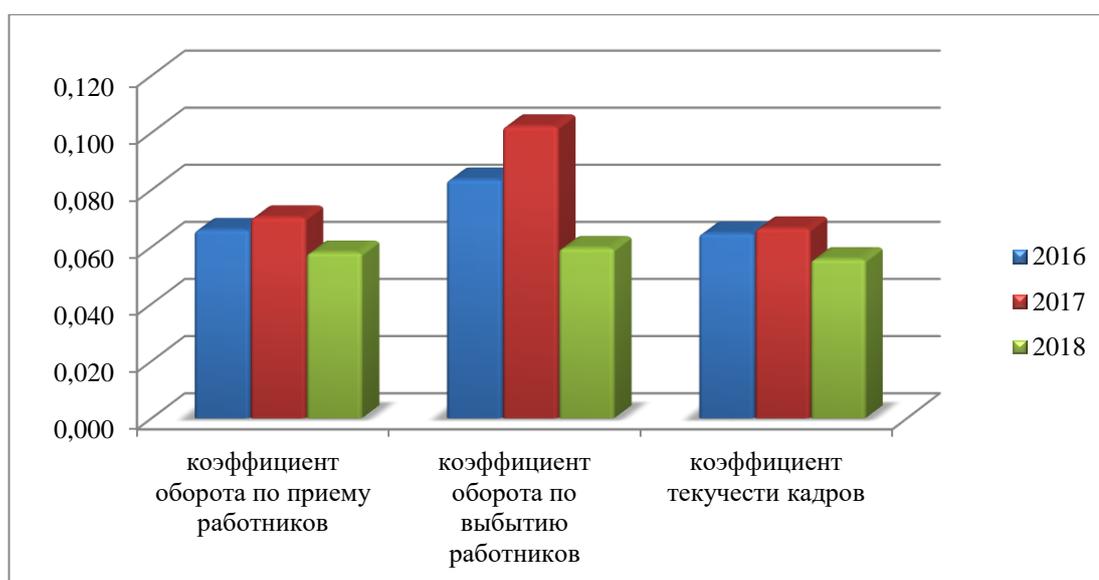


Рисунок 2.9 – Динамика коэффициентов, характеризующих мобильность персонала в период 2016 – 2018 гг.

Как показывают данные таблицы 2.5 и рисунка 2.9, значения коэффициентов изменяются незначительно. Если в 2016 году прием работников составил 6,6%, то в 2018 году он составляет 6,5%. Отклонение до уровня 8,4% наблюдается в период 2017 года. Выбытие работников в 2016

году составляет 7%, в 2018 году 6,6%, в 2017 году 10,2%. Ситуация 2017 года связана с реорганизацией структурных подразделений. Текучесть кадров не высокая, увольняется по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины 5,8% работников в 2016 году, в 2017 году данный показатель составляет 6%, в 2018 году 5,6%, то есть отклонения в движении незначительные. Анализ движения кадров позволяет увидеть, что в целом ситуация по кадрам в Тайгинском ЦОР может быть охарактеризована как благоприятная, большая часть работников работает в компании постоянно, что свидетельствует в том числе и об эффективной проводимой в компании кадровой политике и грамотной системе кадрового менеджмента.

Также оценим профессионально – квалификационный состав работников в размере возраста, уровня образования, стажа работы, пола.

В таблице 2.6 приведены данные по возрастному составу работников Тайгинского ЦОР в период 2016 – 2017 гг.

Таблица 2.6 – Возрастной состав работников

возраст, лет	2016 г.	уд.вес, %	2017 г.	уд.вес, %	2018 г.	уд.вес, %	абс. откл., чел.	темп роста, %
до 20 лет	45	3,96	47	4,22	38	3,42	-7	84,44
21-25 лет	89	7,84	91	8,17	87	7,82	-2	97,75
26-30 лет	154	13,57	142	12,75	140	12,59	-14	90,91
31-35 лет	168	14,80	167	14,99	169	15,20	1	100,60
36-40 лет	211	18,59	208	18,67	209	18,79	-2	99,05
41-45 лет	141	12,42	134	12,03	137	12,32	-4	97,16
46-50 лет	112	9,87	108	9,69	112	10,07	0	100,00
51-55 лет	88	7,75	91	8,17	92	8,27	4	104,55
56-60 лет	68	5,99	72	6,46	73	6,56	5	107,35
старше 60 лет	59	5,20	54	4,85	55	4,95	-4	93,22
Итого	1135	100	1114	100	1112	100	-23	97,97

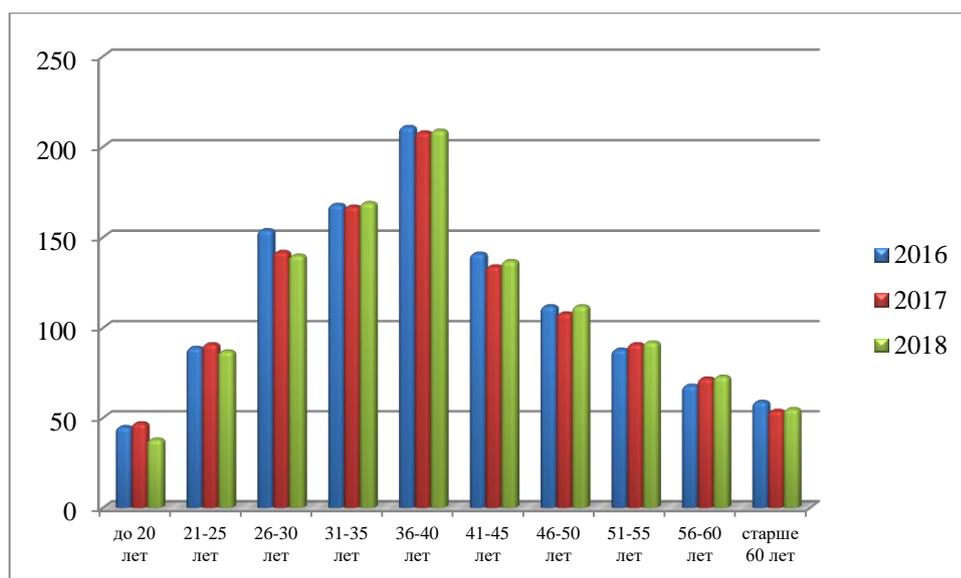


Рисунок 2.10 – Изменение численности работников по возрастным группам в 2016 – 2018 гг., чел.

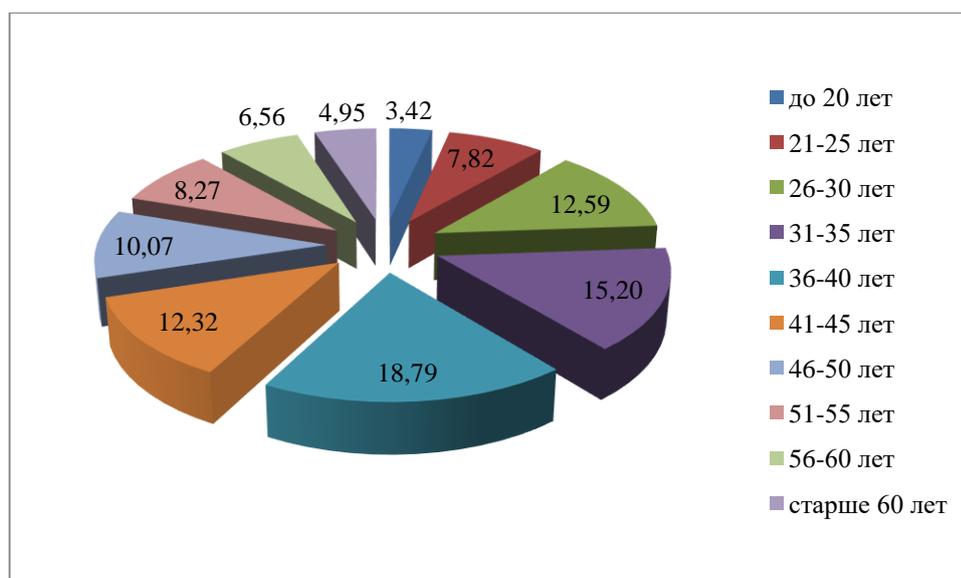


Рисунок 2.11 – Структура работников по возрасту в 2018 году, %

Как показывают данные таблицы 2.6, наибольший удельный вес приходится на группу работников, имеющих возраст 36 – 40 лет – на нее приходится 18,59% в 2016 году, 18,67% в 2017 году и 18,79% в 2018 году. В динамике численность по данной группе уменьшается на 2 чел. или на 0,95%. Также существенен удельный вес работников по группам 31 – 35 лет, на нее по годам приходится соответственно 14,8%, 14,99% и 15,2%. В целом

увеличение по данной группе составляет 1 чел. или 0,6%. Это говорит о том, что более 1/3 работников находятся в возрасте 31 – 40 лет. В ОАО «РЖД» в целом проводится кадровая политика, направленная по продвижение молодых кадров и усиление работы с ними, что отражает полученная структура. Кадровый состав данного возраста может быть охарактеризован с позиции преимуществ, которые она дает: работники находятся в трудоспособном возрасте, работоспособны, активны, физически подготовлены к нагрузкам (при условии физических нагрузок), имеют необходимый для работы опыт, что минимизирует количество ошибок и отклонений в работе, характеризует обоснованное принятие решений.

Также достаточны группы 26 – 30 лет (по годам соответственно 13,57%, 12,75% и 12,59%) и 41 – 45 лет (по годам соответственно 12,42%, 12,03% и 12,32%), что также говорит о реализации определенных элементов кадровой политики в ОАО «РЖД». Проводится активная работа по формированию и возвращению молодых кадров, которые сформируют основной состав работников в ближайшее десятилетие, для молодых работников создаются условия, способствующие их закреплению в качестве трудовых ресурсов в компании.

В целом работники в возрасте 26 – 45 лет могут быть охарактеризованы как основная группа рабочих, которые обладают всеми необходимыми работодателю характеристиками: качество работ, опыт и стаж, наличие образования, физические данные и пр. На долю этих возрастных групп в 2018 году приходится 58,9% всех работников.

Работников в возрасте 46 – 50 лет в 2016 году 9,87%, в 2017 году 9,69%, в 2018 году 10,07%. Большая часть работников, находящихся в данном возрасте, занимает должности АУП, ИТР и специалистов.

Работников в возрасте 51 – 55 лет в 2016 году 7,75%, в 2017 году 8,17% и в 2018 году 8,27%; в возрасте 56 – 60 лет в 2016 году 5,99%, в 2017 году 6,46%, в 2018 году 6,56%. . Это работники предпенсионного возраста, которые могут занимать любые должности, но при этом для них характерно наличие

необходимого опыта, что позволяет им выступать и в роли наставников при рассмотрении данной возрастной группы применительно к теме ВКР.

Средний возраст работников за 2018 год рассчитаем по формуле средней арифметической взвешенной (формула 1), определив середину интервала, для чего используются данные таблицы 2.7.

$$X_{\text{ср.}} = \frac{\sum_{i=1}^n XiFi}{\sum_{i=1}^n Fi} \quad (1)$$

где  $i$  - порядковый номер группы наблюдения;

$n$  – общее количество групп наблюдений;

$Xi$  – значение в группе, лет;

$Fi$  – частота в группе, чел.

Таблица 2.7 – Данные для расчета среднего возраста работников

возраст, лет	середина интервала, лет ( $X_i$ )	численность работников в группе, чел. ( $F_i$ )	$F_i * X_i$
до 20 лет	17,5	38	665
21-25 лет	22,5	87	1957,5
26-30 лет	27,5	140	3850
31-35 лет	32,5	169	5492,5
36-40 лет	37,5	209	7837,5
41-45 лет	42,5	137	5822,5
46-50 лет	47,5	112	5320
51-55 лет	52,5	92	4830
56-60 лет	57,5	73	4197,5
старше 60 лет	62,5	55	3437,5
Итого		1112	43410

$$\text{Возр.}_{\text{ср.}} = (17,5 * 38 + 22,5 * 87 + 27,5 * 140 + 32,5 * 169 + 37,5 * 209 + 42,5 * 137 + 47,5 * 112 + 52,5 * 92 + 57,5 * 73 + 62,5 * 55) / 1112 = 43410 / 1112 \approx 37 \text{ лет.}$$

Таким образом, средний возраст работников составляет 37 лет, что характеризует возрастной состав работников Тайгинского ЦОР как молодой. В таблице 2.8 приведены данные по уровню образования.

Таблица 2.8 – Состав работников по уровню образования

Уровень образования	2016 г.	уд.вес, %	2017 г.	уд.вес, %	2018 г.	уд.вес, %	абс. откл., чел.	темп роста, %
основное общее	35	3,08	31	2,78	24	2,16	-11	68,57
среднее (полное) общее	78	6,87	72	6,46	65	5,85	-13	83,33
начальное профессиональное	121	10,66	118	10,59	102	9,17	-19	84,30
среднее профессиональное	661	58,24	642	57,63	630	56,65	-31	95,31
высшее профессиональное	240	21,15	251	22,53	291	26,17	51	121,25
итого	1135	100,00	1114	100,00	1112	100,00	-23	97,97

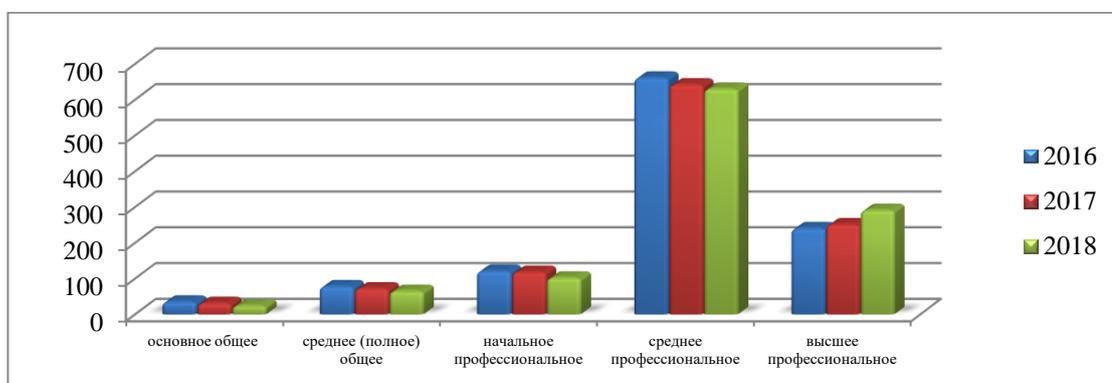


Рисунок 2.12 – Изменение численности работников по уровню образования в 2016 – 2018 гг., чел.



Рисунок 2.13 – Структура работников по уровню образования в 2018 г., %

Как показывают данные рисунка 2.13, в структуре 2018 года преобладают работники, имеющие среднее профессиональное образование – 630 чел. или 56,65%. Они относятся к категории основных и вспомогательных рабочих. Также существенен удельный вес работников, имеющих высшее образование – 291 чел. или 26,17%. Высшее образование имеет 100% работников категорий АУП и ИТР, а также большая часть специалистов. Также есть работники, относящиеся к группе основных производственных рабочих, имеющие высшее образование. На долю работников, имеющих основное общее, среднее общее и начальное профессиональное образование приходится в 2018 году приходится 17,18% всех работников.

Такая структура свидетельствует о том, что в целом квалификационный состав Тайгинского ЦОР может быть охарактеризован как квалифицированный, соответствующий требованиям к должностям.

Необходимо отметить положительные тенденции в изменении по группам. В динамике уменьшается удельный вес группы работников, имеющих основное общее образование с 3,08% в 2016 году до 2,16% в 2018 году. Данная группа уменьшается на 11 чел. или на 31,43%. Удельный вес работников, имеющих среднее полное образование, уменьшается в 6,87% в 2016 году до 5,85% в 2018 году, уменьшение в данной группе составляет 13 чел. или 16,67%. Удельный вес работников, имеющих начальное профессиональное образование, уменьшается с 10,66% в 2016 году до 9,17% в 2018 году; в целом данная группа уменьшается на 19 чел. или на 15,7%. Удельный вес работников, имеющих среднее профессиональное образование, уменьшается с 58,24% в 2016 году до 56,65% в 2018 году; в целом данная группа уменьшается на 31 чел. или на 4,69%.

Удельный вес работников, имеющих высшее профессиональное образование, увеличивается с 21,15% в 2016 году до 26,17% в 2018 году, в целом численность работников по данной группе увеличивается на 51 чел. или на 21,25%.

Такие изменения могут характеризоваться как положительные, они показывают, что в течение года работники получают образование, стремятся к повышению квалификации, что положительно сказывается в том числе и на деятельности компании.

В таблице 2.8 приведены данные по структуре работников по полу.

Таблица 2.8 – Состав работников по полу

пол	2016	уд.вес, %	2017	уд.вес, %	2018	уд.вес, %	абс. откл., чел.	темп роста, %
мужчины	657	57,89	620	55,66	628	56,47	-29	95,59
женщины	478	42,11	494	44,34	484	43,53	6	101,26
итого	1135	100,00	1114	100,00	1112	100,00	-23	97,97

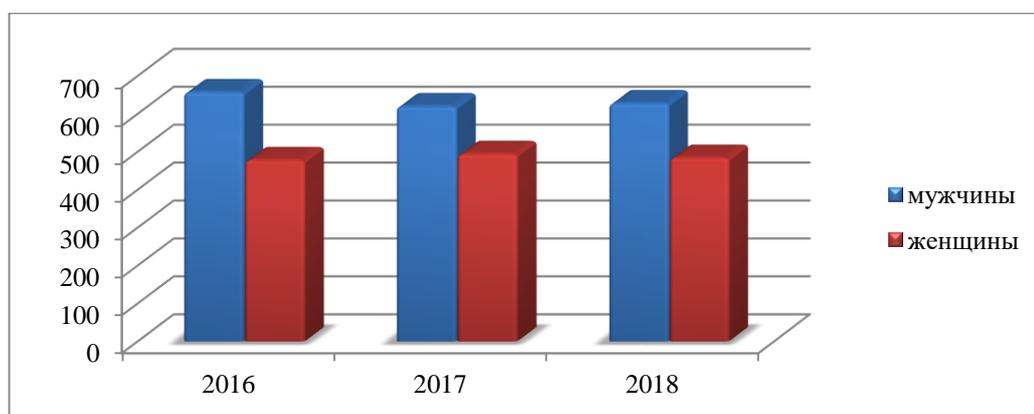


Рисунок 2.14 – Изменение численности работников по полу в период 2016 – 2018 гг., чел.

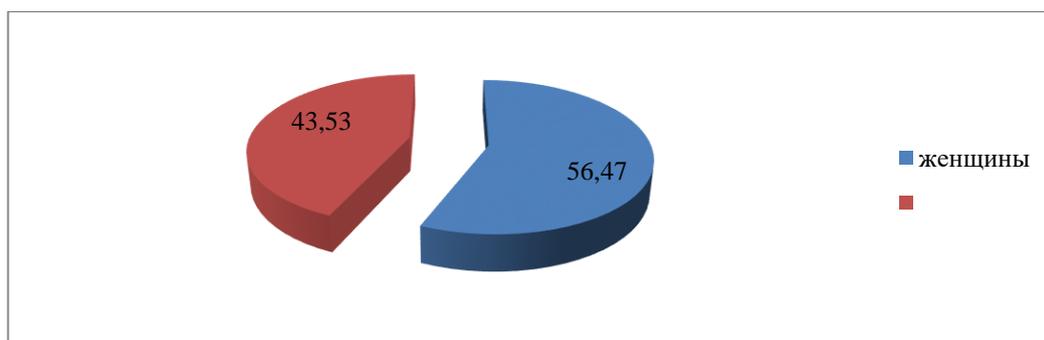


Рисунок 2.15 - Структура работников по полу в 2018 году, %

Как показывают данные рисунка 2.15, в структуре работников во все периоды преобладают мужчины: в 2016 году на их долю приходится 57,89%

удельного веса, на долю женщин соответственно 42,11%; в 2017 году на долю мужчин приходится 55,66% удельного веса, на долю женщин соответственно 44,34%; в 2018 году на долю мужчин приходится 56,47% удельного веса, на долю женщин соответственно 43,53%.

В динамике количество работников – мужчин уменьшается на 29 чел. или на 4,41%, количество работников – женщин увеличивается на 6 чел. или на 1,26%.

В таблице 2.9 приведены данные по стажу работы.

Таблица 2.9 – Состав работников по стажу работы

стаж работы, лет	2016	уд.вес, %	2017	уд.вес, %	2018	уд.вес, %	абс. откл., чел.	темп роста, %
менее 5 лет	110	9,69	108	9,69	94	8,45	-16	85,45
6-10 лет	297	26,17	289	25,94	317	28,51	20	106,73
11-15 лет	412	36,30	399	35,82	403	36,24	-9	97,82
16-20 лет	163	14,36	168	15,08	169	15,20	6	103,68
21-25 лет	82	7,22	86	7,72	78	7,01	-4	95,12
более 25 лет	71	6,26	64	5,75	51	4,59	-20	71,83
итого	1135	100,00	1114	100	1112	100	-23	97,97

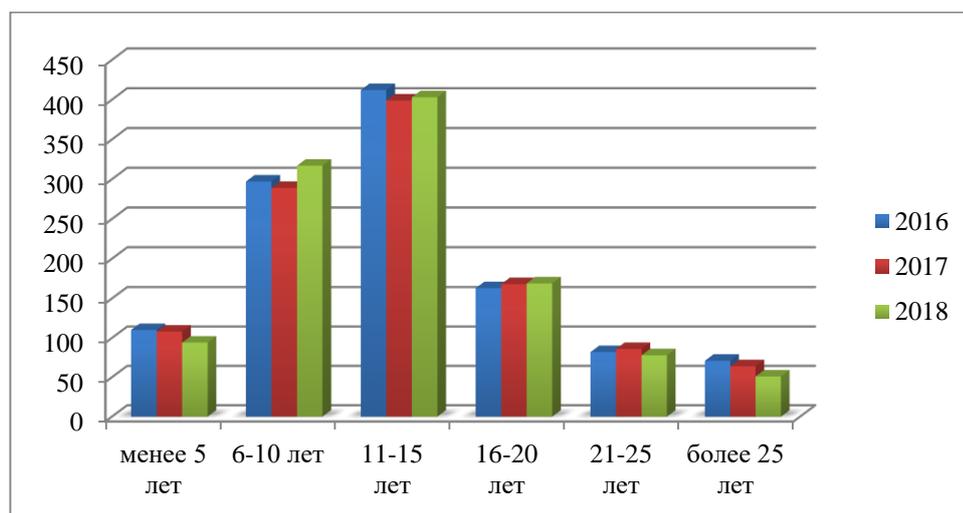


Рисунок 2.16 – Изменение численности работников по стажу работы в период 2016 – 2018 гг., чел.

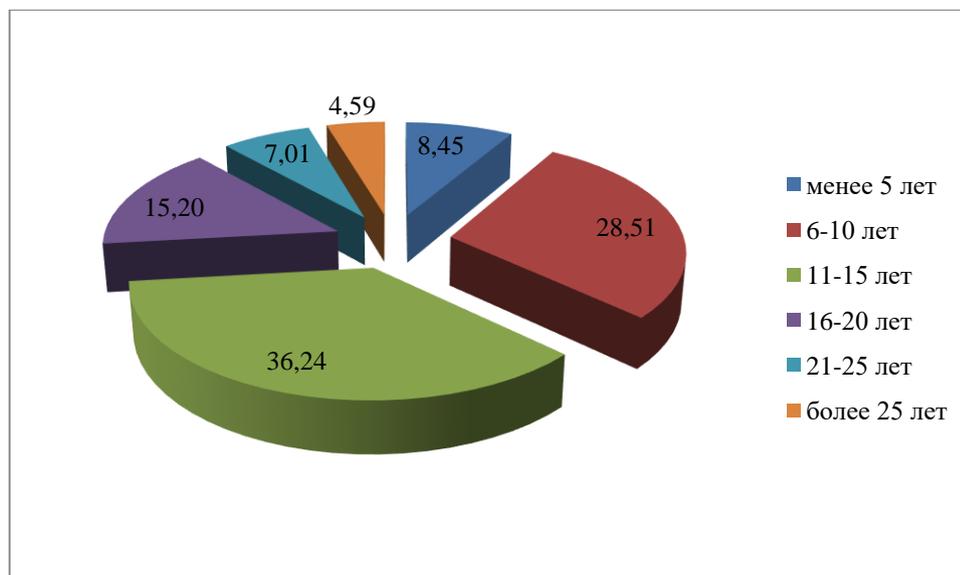


Рисунок 2.17 - Структура работников по стажу работы в 2018 году, %

Как показывают данные таблицы 2.9, наибольший удельный вес во все периоды приходится на группу работников, имеющих стаж работы 11 – 15 лет: в 2016 году 36,3%, в 2017 году 35,82%, в 2018 году 36,24%. В 2018 году по сравнению с 2016 годом данная группа работников уменьшается на 9 человек или на 2,18%. Также существенно удельный вес группы работников, имеющих стаж 6 – 10 лет: в 2016 году 26,17%, в 2017 году 25,94%, в 2018 году 28,51%. В 2018 году по сравнению с 2016 годом данная группа увеличивается на 20 чел. или на 6,73%. Такая структура свидетельствует о том, что большая часть работников (в 2018 году 64,75%) обладают достаточным трудовым стажем, наличие которого может характеризовать их как качественную и опытную рабочую силу.

При этом удельный вес группы работников, имеющих стаж до 5 лет, составляет в 2016 году 9,69%, в 2017 году 9,69% в 2018 году 8,45%. В 2018 году по сравнению с 2016 годом данная группа уменьшается на 16 чел. или на 14,55%. Такие изменения говорят о переходе работников в группу, имеющую больший трудовой стаж; работники получают опыт работы, что более качественно позволяет им справляться со своими трудовыми обязанностями.

Удельный вес группы работников, имеющих трудовой стаж 16 – 20 лет, составляет в 2016 году 14,36%, в 2017 году 15,08%, в 2018 году 15,2%. В 2018 году по сравнению с 2016 годом удельный вес данной группы увеличивается на 6 чел. или на 3,68%, что свидетельствует о переходе работников в меньшим стажем в данную группу. Работники, входящие в данную категорию, в основном заняты интеллектуальным трудом, поэтому наличие трудового стажа для них – важный фактор, позволяющий обеспечивать качество выполнения трудовых обязанностей.

Трудовой стаж 21 – 25 лет имеет в 2016 году 7,22%, в 2017 году 7,72%, в 2018 году 7,01%. В 2018 году по сравнению с 2016 годом численность данной группы снижается на 4 чел. или на 4,88%. Трудовой стаж более 25 лет имеет 6,26% работников в 2016 году, 5,75% в 2017 году и 4,59% в 2018 году. Численность данной группы в динамике уменьшается на 20 чел. или на 28,17%. Такие изменения в наиболее опытных группах работников свидетельствуют об уходе работников на пенсию, что часто связано со здоровьем, так как работа в сфере железнодорожного транспорта рассматривается как физически и психологически тяжелая для всех категорий работников.

Для расчета среднего трудового стажа также используем формулу средней арифметической взвешенной (формула 1). Исходные данные для расчета среднего трудового стажа приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Данные для расчета среднего стажа работников

стаж работы, лет	середина интервала, лет (Xi)	численность работников в группе, чел. (Fi)	Fi*Xi
1	2	3	4
менее 5 лет	2,5	94	235
6-10 лет	7,5	317	2377,5
11-15 лет	12,5	403	5037,5
16-20 лет	17,5	169	2957,5
21-25 лет	22,5	78	1755
более 25 лет	27,5	51	1402,5
итого		1112	13765

$$\text{Ст.}_{\text{cp}}=(2,5*94+7,5*317+12,5*403+17,5*169+22,5*78+27,5*51)/1112$$

=13765/1112=12,4 года.

Средний трудовой стаж работников составляет 12,4 года.

Таким образом, анализ кадрового состава позволяет сделать вывод о том, что кадровый состав может быть охарактеризован как высококвалифицированный, опытный. Средний возраст работников составляет 37 лет, средний стаж работы 12,4 года.

### **2.3 Анализ системы адаптации в организации**

Тайгинский ЦОР относится к структурным подразделениям ОАО «РЖД», поэтому система адаптационных мероприятий полностью соответствует программам адаптации, которые разрабатываются и внедряются в работу на высшем уровне управления. В ОАО «РЖД» действительна стратегия развития кадрового потенциала отрасли до 2020 года, которая позволяет реализовать профессиональное развитие и рост людей, которые связывают свое будущее с работой на предприятиях РЖД. Особенности работы на предприятиях железнодорожного транспорта определены сложностью работы как в техническом, так и в организационном планах. Качественное выполнение работ требует высокого уровня компетенции, знаний, умений, навыков. Поэтому, даже учитывая, что работник при трудоустройстве обладает необходимым уровнем образования, что соответствует требованиям трудоустройства, для него необходимо провести вводные мероприятия, которые можно рассматривать в контексте адаптации.

Необходимо рассмотреть общую программу адаптации для молодых специалистов. От того, как будет работник адаптирован к условиям профессиональной окружающей среды, напрямую будет зависеть его будущее

в компании, что позволяет предполагать формирование положительных результатов в целом и для компании.

С учетом специфики темы ВКР будем рассматривать программы адаптации, ориентированные именно на молодых специалистов, под которыми в компании понимаются работники, трудоустроившиеся в компанию и находящиеся в возрасте 17 – 30 лет. Для них действует программа адаптации для молодых специалистов, предусмотренная разделами Положения о молодом специалисте ОАО «РЖД» (утв. 18.07.2017 г. №1397р), а также распространяются положения локального нормативного документа «Положение об адаптации работников в ОАО «РЖД» (утв. ПАО ЖД от 29.12.2015 г. №3128р).

Также можно отметить, что в рамках данного положения также выделяются категории людей, которые называются потенциальные и будущие работники компании. К ним относят молодых людей в возрасте 17 – 30 лет, которые не трудоустроены; студенты всех образовательных учреждений всех форм обучения; обучающиеся общеобразовательных школ старших классов; обучающиеся образовательных учреждений, включенных в структуру ОАО «РЖД».

Программа описывает организационный механизм адаптации. В ней выделяются следующие мероприятия, которые реализуются для проведения адаптации:

1. Деятельность адаптационных центров, включенных в образовательную структуру ОАО «РЖД».
2. Наставничество и коучинг.
3. Работа межфункциональных команд.

В адаптационных центрах формируется международный опыт, научные достижения, теоретические программы, которые могут быть использованы для проведения адаптации. Работники центров разрабатывают технологии, которые позволяют проводить качественные программы адаптации в отношении молодых работников. В рамках центров

осуществляется проведение социологических исследований, проводится мониторинг ситуации в отношении кадрового состава. В качестве целевого ориентира используется возможность молодых специалистов самостоятельно выполнять профессиональные обязанности с полной отдачей как для себя, так и для организации; а также удовлетворенность трудовой деятельностью.

В рамках центров проводится целевая подготовка специалистов, которые имеют высшее или среднее профессиональное образование.

Наставничество как одна из высокоэффективных форм, применяемых в сфере адаптации, позволяют передавать опыт работы молодым сотрудникам со стороны работника, который закрепляется за ним. Целью наставничества является передача знаний, умений, навыков, которые успешно применяются в дальнейшей работе и позволяют качественно выполнять профессиональные обязанности.

Активным средством, применяемым в процессах адаптации, является коучинг.

Коучинг как форма взаимодействия молодого адаптируемого работника и сотрудника, который обеспечивает проведение адаптационных мероприятий, позволяет раскрывать потенциал молодого работника.

Коуч реализует подход к работнику по заранее выстроенной логической схеме, что позволяет планировать работы по развитию на основе существующего профессионального уровня.

С высокой эффективностью применяется метод межфункциональных команд.

Межфункциональная команда – это состав специалистов, которые много знают и умеют в профессиональной сфере деятельности; они успешно могут сочетать собственные профессиональные интересы с интересами молодых специалистов.

Работа таких команд позволяет в практической работе обеспечивать с высокой эффективностью почти все направления адаптации.

Кроме данного положения в компании реализуются адаптационные мероприятия по отношению к молодым работникам на основании Положения о порядке адаптации работников в ОАО «РЖД» (утв. 30.03.2010 г. №665р). все направления адаптации учитывают профессиональные, корпоративные, социально – культурные, психофизиологические аспекты адаптационных мероприятий. Данное положения однозначно определяет и цели адаптации, что отражено в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Цели разных видов адаптации для молодых специалистов в ОАО «РЖД»

Вид адаптации	Цели
Профессиональная адаптация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.позволить новому работнику приобрести знания по профессиональной сфере деятельности; изучить используемую технику и технологию; исследовать особенности производственного процесса</li> <li>2.изучить регламентирующие документы в профессиональной сфере</li> <li>3.изучить методы, которые используются при выполнении профессиональных обязанностей</li> <li>4.овладеть навыками и умениями в профессиональной сфере, накопить необходимый опыт;</li> <li>5.усвоить принятые трудовые стандарты, развить профессиональные навыки.</li> </ol>
Внутрикорпоративная адаптация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.информировать работников о целях ОАО «РЖД» в целом, приоритетных направлениях развития компании;</li> <li>2.ознакомить с системой управления, организационной структурой;</li> <li>3.ознакомить с положениями корпоративной политики, нормативной базе;</li> <li>4.сформировать в работниках лояльность по отношению к ОАО «РЖД», обеспечить их вовлечение в решение задач на общекорпоративном уровне;</li> <li>5.приобщить работников к ценностям, традициям, корпоративной культуре ОАО «РЖД».</li> </ol>
Социально – культурная адаптация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.познакомить работников с этическими нормами, действующими в компаниями;</li> <li>2.обеспечить помощь в построении коммуникаций;</li> <li>3.информировать работников о системе социальных льгот;</li> <li>4.сформировать в работниках высокую самооценку, определяемую принадлежностью к компании.</li> </ol>
Психофизиологическая адаптация	Обеспечить включение работника в особенности режима работы и условий работы в структурных подразделениях компании, что позволяет в максимальной степени раскрывать трудовой потенциал.

Адаптационные мероприятия проводятся непосредственным руководителем или работником службы управления персоналом, функции которых отражены в таблице 2.12. К управлению адаптационным процессом могут при необходимости привлекаться и другие работники, каждый из которых вносит свой практический вклад и обеспечивает повышение эффективности реализации программ адаптации.

Таблица 2.12 - Функции кураторов проведения адаптации

	Функционал
Специалисты по управлению персоналом (отдел управления персоналом)	Специалисты по управлению персоналом на корпоративном уровне (в данном случае – дирекция Западно – Сибирской железной дороги) должны довести все мероприятия, включенные в процесс проведения адаптации, до руководителей служб управления персоналом на местах, которые в свою очередь формируют линейных руководителей в тех отделах или подразделениях, в которые принимается работник. Специалисты по управлению персоналом на местах формируют программу адаптации с учетом всех особенностей трудовой сферы, в которую вовлекается работник. Он же осуществляет информирование работников о всех необходимых информационных составляющих в отношении ОАО «РЖД». До того момента, как подписан трудовой договор с работником, специалист по управлению персоналом на местах проводит его знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка, локальными актами, которые регулируют профессиональную сферу работника, коллективным договором. После этого в процессе реализации адаптационной программы оказывается содействие и помощь руководителю адаптации (в том случае, если это линейный руководитель), курирует адаптируемого работника. В процессе адаптации специалист по управлению осуществляет контрольные мероприятия, по их окончании формирует отчет.
Линейные руководители (руководители отделов, в которые трудоустраивается адаптируемый работник)	Осуществляют издание приказов и распоряжений, которые регулируют проведение адаптационных мероприятий. Совместно со специалистом осуществляют планы мероприятий, в основу которых ложатся примерные перечни мероприятий по адаптации, рекомендуемые в целом по ОАО «РЖД». При необходимости в назначении наставника осуществляют рекомендацию конкретного работника, обеспечивают общее руководство проведением адаптационных мероприятий.

Таким образом, в целом процедура адаптации предполагает вовлечение в процесс двух основных руководителей – специалиста по управлению персоналом и линейного руководителя. Специалист по управлению персоналом возлагает на себя функции, связанные с координацией и организацией работ в данной сфере. Линейный руководитель непосредственно реализует адаптационные мероприятия согласно утвержденному плану: оценивает уровень компетенции работника, проводит тестирование, в т.ч. и практическое, определяет трудовые обязанности молодого специалиста на период адаптации.

Срок адаптации определяется специалистом по управлению персоналом на момент разработки программ адаптации. Для большинства должностей срок определяется как три месяца. Началом отсчета является момент трудоустройства, но при этом сроки могут изменяться, условия чего отражены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Сроки адаптации и условия их изменения

Срок или условия изменения срока	Общая характеристика
1	2
1 – 3 месяца	Для всех сотрудников, которые не попадают под условия изменения сроков адаптации
Уменьшение периода адаптации	Уменьшение возможно по отношению к работникам, которые ранее занимали аналогичные должности, проходили производственную практику, имеют опыт работы в подразделениях ОАО «РЖД», проходили обучение по направлению трудоустройства, находясь в кадровом резерве.
Увеличение периода адаптации (от 3 до 6 месяцев)	Увеличение сроков предусмотрено по отношению к работникам, которые будут занимать должности, связанные с выполнением работ технологически сложных процессов; в том случае, если работник не имеет достаточных профессиональных навыков; если работник первый раз назначается на должность руководителя.
Совпадение периода адаптации с периодом ученичества (наставничества, коучинга)	Периоды устанавливаются как равные, если работник не имеет необходимых знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения специальности. Для принятия решения по совпадению сроков должен заключаться ученический договор, в котором не предусматривается отрыв от работы.

Если программа мероприятия разрабатывается по отношению к назначаемым на должность руководителям, то вместо программы адаптации составляется план вхождения в должность, утверждаемый и контролируемый вышестоящий руководителем. Служба по управлению персоналом оказывает помощь на всех уровнях вхождения в должность.

После того, как заканчивается адаптационный период, линейный руководитель проводит собеседование с адаптируемым работником, информирует линейного руководителя по результатам проведения адаптационных мероприятий.

В Тайгинском ЦОР реализуются перечисленные мероприятия, являющиеся нормативными для ОАО «РЖД» в целом. Рассмотрим, каковы особенности реализации адаптационных мероприятий в анализируемом структурном подразделении.

В Тайгинском ЦОР процесс адаптации осуществляется специалистом по управлению персоналом, начальники подразделений (отделы, станции), а также специалисты, которые занимают должности ведущих.

Период адаптации для большинства работников устанавливается продолжительностью 3 или 6 месяцев, при этом для отдельных категорий работников, профессиональные обязанности которых связаны с проведением сложных технологических процессов, используется ученичество. В качестве основной формы применяется наставничество. После завершения периода адаптации молодые работники проходят этап сдачи экзамена, что позволяет подтвердить соответствие занимаемой должности, а также возможность самостоятельного выполнения работ по должности.

В процессе адаптации на первоначальном этапе молодых работников специалист по управлению персоналом знакомит с нормативными актами и локальными актами, которые регламентируют должностные обязанности. Также происходит ознакомления с корпоративными нормами, режимом труда и отдыха и другими особенностями, которые касаются организации работ в отделе или подразделении. После того, как кандидатура молодого работника

утверждается, издается приказ о приеме на работу, непосредственный линейный руководитель осуществляет знакомство нового работника с рабочим местом и представляет его трудовому коллективу.

В дальнейшем при необходимости назначается наставник, которым является опытный работник, осуществляющий сопровождение адаптационного процесса.

За период профессиональной адаптации молодой специалист проходит несколько основных этапов:

Начальный этап. Предполагает наблюдение за работой наставника и выполнение сопутствующих и вспомогательных работ.

Допроизводственный этап. На данном этапе работник выполняет работы под наблюдением наставника, а также выполняет самоанализ, который позволяет ему увидеть и проанализировать допущенные ошибки.

Производственный этап. Характеризуется как этап самостоятельной работы. По результатам работ молодой специалист выполняет работы сам, отчитывается о выполнении работ наставнику, который контролирует качества работ; обязательным элементом является консультация, которую молодой специалист может получить в любой момент времени.

Анализ особенностей процесса адаптации в Тайгинском ЦОР позволяет увидеть, что система адаптации является строго регламентированной и определяемой системой локальных актов ОАО «РЖД». Компания проявляет активную заботу о работнике, ценит молодых специалистов, которым стремится помочь стать высококвалифицированными специалистами на уровне занимаемой должности. Внимание уделяется всем новым работникам, для молодых работников программы адаптации являются усиленными, т.к. компания заинтересована в привлечении молодых кадров.

Рассмотрим статистические данные по периоду адаптации в 2018 году.

В таблице 2.14 приведены данные об уволившихся в период работниках.

Таблица 2.14 – Число уволившихся в период адаптации в 2018 году, чел.

Среднесписочная численность работников	Число уволившихся за период	Число уволившихся в период адаптации	Отработанный период с начала трудоустройства
1113	74	5	2 недели – 2 месяца

Таблица 2.14 показывает, что из общей численности уволившихся в 2018 году до окончания периода адаптации уволились 5 человек. Продолжительность отработанного времени составило от 2 недель до 2 месяцев, при этом период адаптации для данных работников составлял 3 месяца. 4 уволившихся работника относились к категории основных производственных рабочих, 1 работник к категории АУП.

Рассмотрим причины увольнений работников, а также их характеристики и перспективы при отсутствии увольнения, что отражено в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Характеристика увольнений до окончания периода адаптации

Работник, категория работников	Причина увольнения до окончания периода адаптации	Возраст, уровень образования	Возможные перспективы
1	2	3	4
Власова Н.А., основные производственные рабочие, агент	Смена места жительства	27 лет, среднее профессиональное	Причина увольнения может рассматриваться как адекватная, но при этом при проявлении значимости работы в компании работник мог бы принять решение о продолжении трудовой деятельности в компании
Николаев А.П., основные производственные рабочие, составитель поездов	Несоответствие представлений о трудовой деятельности	24 года, высшее профессиональное образование	Считают, что должность составителя поездов не является важной по уровню образования. В процессе адаптации не было уделено достаточно внимания перспективам профессионального роста.

Продолжение таблицы 2.15

1	2	3	4
Дикий Н.Е., основные производственные рабочие, приемосдатчик	Несоответствие представлений о трудовой деятельности	28 лет, среднее профессиональное образование	Работник считает, что уровень оплаты труда не соответствует объему и сложности выполняемых работ. Для работника в период адаптации не были проведены мероприятия, связанные с перспективами работы в компании.
Биушкина Г.О., АУП, ведущий специалист отдела АХГ	Нежелание осуществлять работу в предлагаемых условиях	22 года, высшее профессиональное образование	Работник имеет только теоретическую подготовку, что значительно снизило уверенность в собственных силах, в результате чего работница посчитала, что более эффективно будет поискать другую работу с меньшим уровнем ответственности
Толстов В.А., основные производственные рабочие, оператор	Несоответствие уровня зарботной платы представлениям работника	25 лет, среднее профессиональное образование	Работник считает, что предлагаемый уровень ответственности не обеспечивается уровнем зарботной платы

Вывод по разделу 2.

Таким образом, анализ системы адаптации в Тайгинском ЦОР позволил увидеть основные проблемные места:

Представления работника в трудовой сфере и реально предлагаемых профессиональных обязанностей отличаются, что характерно в основном для молодых специалистов в возрасте до 30 лет, имеющих теоретическую подготовку. Столкновение с реальными условиями работы и сложностью труда они с трудом представляют свое место в компании.

Новые работники, относящиеся к категории молодых специалистов, часто имеют низкий практический уровень подготовки, что вызывает существенные затруднения в процессе выполнения трудовых обязанностей.

Для многих молодых работников рабочее место рассматривается исключительно как возможность заработка, при этом они не разделяют

корпоративных ценностей и не располагают информацией, которая позволяет им гордиться тем, что они являются работниками ОАО «РЖД». Работники слабо информированы о перспективах роста в компании, что способствует принятию ими решения об увольнении.

### **3 Совершенствование системы адаптации в Тайгинском центре организации работ железнодорожных**

#### **3.1 Характеристика недостатков в системе адаптации и основные направления для их устранения**

Основные недостатки, которые были выявлены по результатам проведения анализа системы адаптации в Тайгинском ЦОР, необходимо систематизировать для того, чтобы наметить основные пути совершенствования механизма адаптации. Каждый из выявленных недостатков имеет характерные особенности, которые проявляются на всех этапах проведения адаптации в компании.

В большинстве случаев для молодых специалистов характерно расхождение в теоретические и практические подготовки. Молодые сотрудники, среди которых достаточно много недавних выпускников образовательных учреждений, имеют теоретическую подготовку, но при этом практическая база не наработана, что вызывает расхождения в теоретических знаниях и практическом выполнении функциональных обязанностей. Молодые работники с трудом воспринимают сложность работы, ее объем, предлагаемые условия. Это может быть характерно и для работников, которые имеют трудовой стаж, но приходят из иных сфер работы. Поэтому низкий практический уровень подготовки для новых работников часто вызывает затруднения, создавая сложности уже на этапе адаптационного периода.

Многие работники, особенно молодого возраста, приходя на рабочее место рассматривают его только как источник дохода, что характерно для современного материального общества и условий рыночной экономики. При этом ценности компании, ее корпоративная культура, приверженность, гордость за работу в ОАО «РЖД» отходят на второй план. Это обусловлено в том числе и тем, что работники не получают достаточного количества

информации, которая позволяет сформировать в них уровень лояльности, приверженность компании на этапе адаптации.

Сопровождение процесса адаптации является зоной ответственности наставника, потому что наставничество – это наиболее распространенная форма осуществления профессиональной адаптации в ОАО «РЖД». Другие работники, коллеги, вообще не включены в процесс адаптации, что снижает эффективность адаптационных мероприятий для нового работника.

Для решения выявленных проблем в Тайгинском ЦОР рекомендуется:

Обеспечить формирование групп работников, которые начинают проходить адаптационный период в момент прохождения практики по направлениям образовательных учреждений. Для практикантов это возможность не только получить практические навыки в выбранной сфере деятельности, но также и дальнейшее трудоустройство в организацию, которая знакома не только в профессиональном, но и в организационном отношении.

Для решения второй и третьей проблем рекомендуется изменить содержание этапа ориентации, что позволит существенно повысить качество реализуемых адаптационных мероприятий и позволить работнику принять нормы корпоративной культуры, сформировав лояльность в отношении компании.

### **3.2 Дополнительные мероприятия на этапах программы адаптации**

Решение проблемы 1. Упор на теоретическую подготовку, отсутствие практического опыта.

В Тайгинском ЦОР регулярно проходят практику (учебную, производственную, преддипломную) студенты вузов и совузов, которые обучаются по направлениям подготовки, специальности, которые являются востребованными для компании. Город Тайга относится к категории

моногородов, поэтому в нем существует проблема, связанная с трудоустройством, поэтому в том случае, если человек (в данном случае студент) рассчитывает постоянно проживать в городе, то он должен иметь место работы, предоставляющее источник дохода для обеспечения уровня жизни. Поэтому устройство на практику студентов предполагает и их дальнейшее трудоустройство в компанию. В настоящее время практика студентов осуществляется не систематически.

Это позволит реализовать основные проблемы, стоящие перед компанией:

1. Решаются проблемы, связанные с недостатком рабочей силы необходимого квалификационного уровня;
2. Устраняются сложности, связанные с процессом адаптации.

Для того, чтобы оценить возможность и целесообразность реализации рекомендуемого мероприятия в практической деятельности, была проведена оценка данных за 2018 год. Аналитические данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Оценка рекомендуемого мероприятия

	2018 год	Примечания
1	2	3
Количество студентов, проходивших практику на базе структурных подразделений Тайгинского ЦОР	27 чел.	В том числе: получающие высшее образование 18 чел., из них получающие профильное высшее образование 5 чел., получающие среднее профессиональное образование 9 чел., из них получающие профильное среднее профессиональное образование 7 чел.
Возраст работников	18 – 42 года	К категории молодых работников в возрасте 17 – 30 лет относится 85% (23 чел.) практикантов
Дальнейшие планы	45% (12 чел.)	Выражают желание остаться в родном городе и трудоустроиться в нем
Дальнейшие планы	30% (8 чел.)	Выражают желание покинуть родной город и переехать в более крупные населенные пункты
Дальнейшие планы	25% (7 чел.)	Сомневаются в намерении переехать, но не видят перспектив в работе в моногороде, к типу которых относится г.Тайга

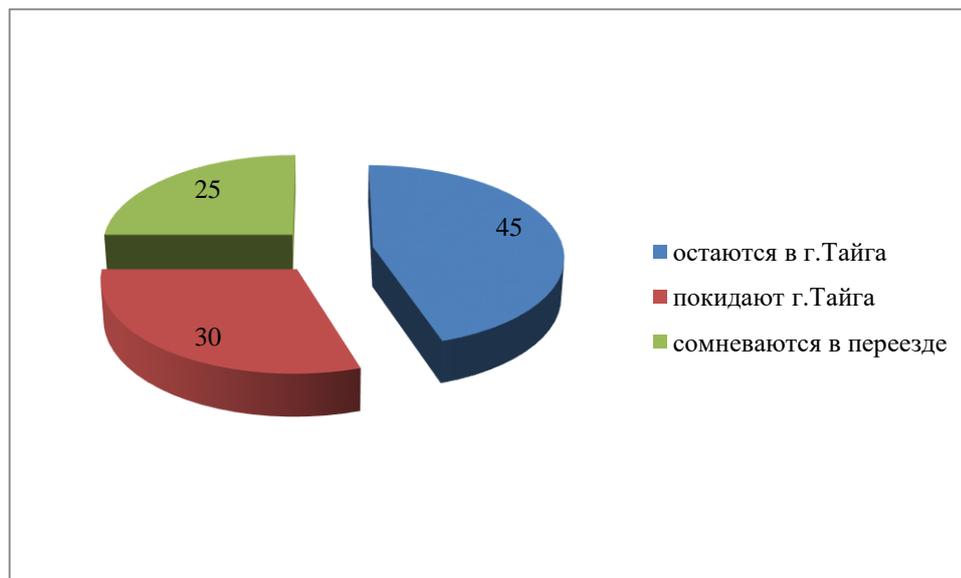


Рисунок 3.1 – Дальнейшие планы по оценке данных практикантов за 2018 год, %

Таблица показывает, что 45% готовы остаться в родном городе Тайга, при этом им необходимо будет трудоустройство, что может рассматриваться как фактор, который позволяет рассматривать данных практикантов как потенциальную рабочую силу. При этом, учитывая, что большинство практикантов являются студентами вузов (18 чел. или 67%) – это положительный фактор для компании, который позволяет рассматривать потенциальную рабочую силу как квалифицированную. Образование в профильных образовательных учреждениях (направление железнодорожного транспорта) получают 5 чел. или 19%, что говорит о потенциальной подготовке кадров для категории АУП.

Прохождение практики позволяет студентам – практикантам получать практические навыки работы, изучать особенности работ по различным направлениям деятельности, самостоятельно выполнять ряд операций. При этом важным является и то, что работники вливаются в коллектив, устанавливая необходимые для организационного этапа адаптации контакты. Это положительный момент, которые оказывает влияние на обеспечение

благоприятного морально – психологического климата, а также эффективную работу потенциального кандидата на должность в целом.

По результатам практики все студенты получили положительные оценки и рекомендации, поэтому руководство компании готово рассматривать их как потенциальных работников.

Характерные особенности организации практики по состоянию на 2018 год можно определить следующим образом: выпускники образовательных учреждений готовы к трудоустройству, но при этом г. Тайга – город небольшой и относится к категории моногородов, что позволяет говорить о том, что для многих людей возникают сложности с трудоустройством. Молодые специалисты как правило не имеют опыта работы или не являются востребованными по месту жительства в силу специфики специальности. Поэтому многие выпускники готовы к переезду в более крупные города.

Практиканты имеют хорошие рекомендации, но по состоянию на 2018 год руководство выделило 4 из них:

Талипов Р.А., в 2019 году выпускник СибГУПС (Сибирский государственный университет путей сообщения), специальность – электроснабжение на железнодорожном транспорте. Получил положительные рекомендации при прохождении практики в компании: учебной, производственной. Отчет был написан и защищен с оценкой «отлично». Студент активно участвовал в практических мероприятиях, отдавая им предпочтение даже в ущерб теоретическому обучению; выдвигал рационализаторские предложения. Обладает необходимыми личностными качествами.

Кротов И.В., в 2019 году выпускник ТИЖТ (Тайгинский институт железнодорожного транспорта), специальность – технология транспортных процессов. Постоянно проходит практики в компании в г. Тайга, отличался при проведении практического обучения в структурных подразделениях в Тайгинском ЦОР при организации текущих учебных занятий. Активно

вникает в особенности работы, выражает желание трудоустроиться в компанию.

Белова И.С., в 2020 году выпускница КемГУ (Кемеровский государственный университет), специальность – управление персоналом. Проходила учебную и производственную практику в отделе управления персоналом Тайгинского ЦОР. Руководитель практики отмечала ее высокие организаторские способности и стремление к повышению квалификации.

Бажанова О.Л., в 2019 году выпускница ТИЖТ, специальность – экономика железнодорожного транспорта. Проходила производственную практику в экономическом отделе, также была охарактеризована как перспективный и квалифицированный работник.

Все практиканты, которые были отмечены руководством и выразили желание трудоустроиться, были поставлены на учет в отделе кадров в кадровый резерв, в дальнейшем после окончания обучения они будут трудоустроены. Это обеспечит преимущества как для работодателя, так и для практикантов. Молодые специалисты настроены на работу в компании, они адаптированы по результатам прохождения практики, готовы остаться в родном городе и строить в нем свою жизнь, для чего необходима работа, которую они получают по результатам своих положительных рекомендаций. Для работодателя это позволит уменьшить сроки адаптации и повысить ее эффективность за счет планомерной реализации адаптационных мероприятий в течение длительного периода, пока практикант проходит практики. Кроме этого, работа практикантов дает возможность наблюдать за их профессиональными качествами и профессиональным становлением и выделять тех из них, которые являются наиболее предпочтительными для компании.

Реализация данного мероприятия предлагается в форме наблюдений и выделения деятельности наиболее активных, предпочтительных и перспективных практикантов, данные о которых рекомендуется заносить в таблицу.

Рекомендуется данные мероприятия реализовать специалистом по управлению персоналом, который будет систематизировать данные и отзывы наставников практики и линейных руководителей.

Пример формы наблюдения для выделенных в 2018 году практикантов приведен в форме таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Рекомендуемая форма наблюдения за перспективными практикантами

ФИО студента	Прохождение практики			Рекомендации, отзыв руководителей практики	Образование	возраст	Стремление к трудоустройству в компанию
	учебная	Производственная	преддипломная				
Талипов Р.А.	+	+	2019 г.	Положительные, отмечается высокий профессиональный уровень, стремление к рационализаторству, отлично	2019 г., СибГУПС	24	Выражено
Кротов И.В.	+	+	2019 г.	Положительные, отлично	ТИЖТ	26	Выражено
Белова И.С.	-	+	2020 г.	Положительные, высокие организаторские способности, отлично	КемГУ	23	выражено
Бажанова О.О.	-	+	2019 г.	Положительные, отлично	ТИЖТ	24	Выражено

Решение проблем 2 и 3. Расширение этапа ориентации.

В настоящее время подход к реализации этапа ориентации в компании может быть в большей степени охарактеризован как формальный. Специалист по управлению персоналом выполняет реализацию мероприятий в сферах адаптации, кроме профессиональной, но при этом уделяется меньшее внимание проведению данных видов адаптации.

Для того, чтобы сформировать лояльность молодых сотрудников к компании рекомендуется усилить реализацию мероприятий в данной сфере, для чего необходимо в практику работы внедрить следующие действия:

1. Обеспечить проведение ознакомительной беседы в первый рабочий день, показ фильма о работе в компании, ознакомить в корпоративный кодекс.

2. Проводить экскурсию по всем структурным подразделениям компании.

3. Разместить информацию о новом работнике на сайте компании, а также на информационном стенде, что позволит работнику гордиться своим трудоустройством.

Данным направлениям необходимо уделить активное внимание в первой половине первого рабочего дня, что позволяет сформировать команды из молодых работников, которые начинают свою трудовую деятельность в Тайгинском ЦОР. Совместная работа оценивается как более эффективная с психологической точки зрения. Сегодня мероприятия реализуются, однако не являются систематическими, а также не проводятся в группах молодых специалистов, а также трудоустраивающихся работников. К проведению мероприятия должны привлекаться линейные руководители, несмотря на их занятость, так как это позволит молодым работникам изначально ознакомиться с начальством уже на этапе трудоустройства. Кроме этого, будет решена проблема, связанная с привлечением начальников подразделений компании к деятельности по проведению адаптационных мероприятий.

Эффективность рекомендуемого мероприятия была оценена на основании проведения рекомендуемых мероприятий по отношению к молодому специалисту. В январе 2019 года в отдел ОТ и БД на должность специалиста по ТБ трудоустраивался Ковалев Евгений Павлович (22 года), являющийся выпускником ТИЖТ. Молодой работник не проходил практику в подразделениях компании, не имеет практического стажа работы.

Мотив трудоустройство – рекомендации знакомого, который отработал в компании более 15 лет. Этот фактор сыграл большую роль, так как знакомый с гордостью рекомендовал работу в компании. При отсутствии рекомендаций или положительных отзывов Ковалев Е.П. был готов отказаться от работы в ОАО «РЖД» и трудоустроиться в салон сотовой связи, которая в большей степени соответствует его представлениям о комфортной работе и условиях работы.

В первый день работы Ковалева Е.П. специалист по управлению персоналом уделила внимание трем трудоустраивающимся в компанию, заняв рабочий день с 8.00 до 11.00. В течение данного промежутка времени работники смогли ознакомиться с корпоративными нормами, побеседовали с непосредственными руководителями, задавая им интересующие вопросы, посмотрели фильм о работе в ОАО «РЖД» и ролики о корпоративной культуре. По отзывам молодого работника, это позволило сформировать уверенность в положительном отношении к работе и выраженном желании трудиться и попробовать свои силы в работе именно в ОАО «РЖД».

К Ковалеву Е.П. был прикреплен наставник, который имел опыт работы в отделе ОТ и БД 12 лет, что позволяло характеризовать его как опытного и знающего сотрудника. В течение 3 месяцев (январь – март) наставник обеспечивал курирование деятельности молодого работника, позволяя ему постичь методы работы, специфику выполнения профессиональных обязанностей, подсказывал правильные действия с разбором ситуаций. В первый день работы наставник показывал молодому работнику все отделы, которые взаимодействуют с отделом ОТ и БД, рассказывал об особенностях работы каждого из отделов. Это позволило обеспечить качественное проведение начального этапа адаптации. Введение в практику работы позволило молодому работнику успешно сдать экзамены по окончании адаптационного периода и пройти испытания на соответствие занимаемой должности. На сегодня Ковалев Е.П. гордится своей работой в

компании, рассматривает трудовую деятельность как постоянную на долгосрочную перспективу.

Все вышеизложенное позволяет увидеть, что реализация мероприятий позволяет значительно повысить эффективность адаптации еще на этапах, предшествующих трудоустройству в компанию.

### 3.3 Оценка эффективности мероприятий в сфере адаптации

Для оценки эффективности рекомендуемых мероприятий, элементы которых были апробированы в течение марта – мая 2019 года, был проведен социологический опрос среди молодых сотрудников, которые трудоустроивались для работы в компании с начала 2019 года. Общее число трудоустроившихся 15 чел. (относящиеся к категории молодых работников), было опрошено 5 чел. или 30%. Для оценки молодым работникам было предложено ответить на вопросы, связанные с организацией процесса адаптации. Результаты опроса представлены в таблице 3.3.

Вопросы работникам позволяют оценить их отношение к проведению и эффективности программы адаптации по 5 - балльной шкале, где минимальный балл составляет 1, максимальный балл составляет 5.

Таблица 3.3 – Оценка эффективности реализуемых мероприятий в сфере адаптации с позиции молодых работников

№	Вопрос	Балл				
		1	2	3	4	5
1	Оценка организации адаптационного процесса	4	4	5	5	5
2	Оценка адаптационных мероприятий со стороны специалиста по управлению персоналом	5	5	5	4	5
3	Оценка адаптационных мероприятий со стороны линейного руководителя	5	5	5	5	5
4	Оценка адаптационных мероприятий со стороны наставника	4	5	5	5	4
5	Обеспеченность практической составляющей процесса адаптации в профессиональной сфере	5	5	5	4	5

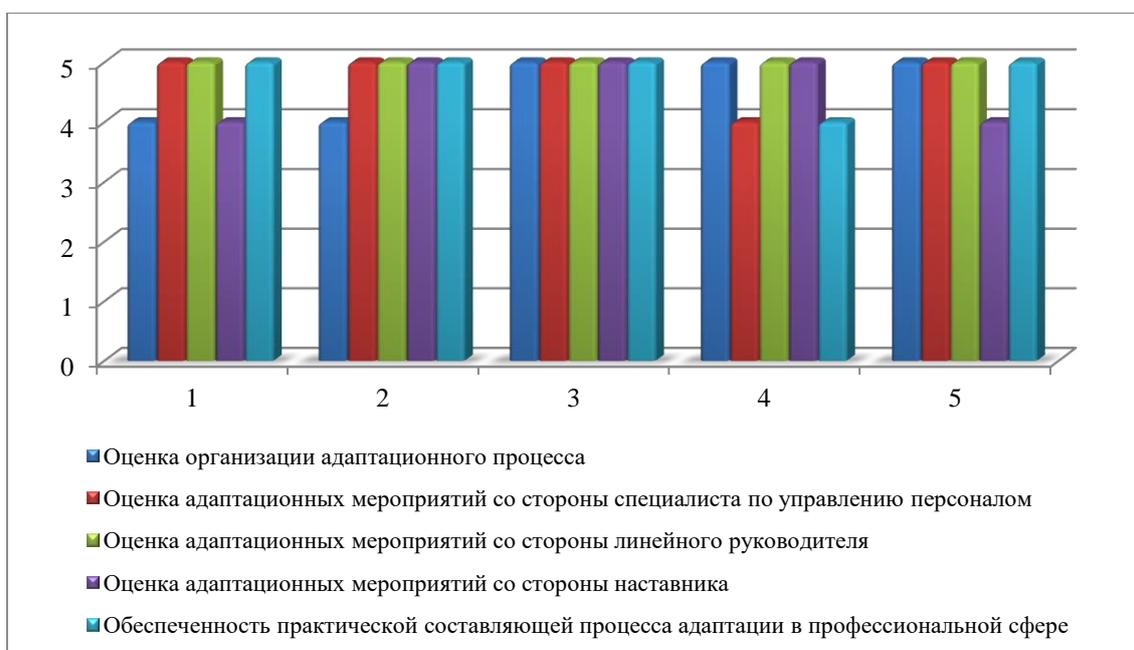


Рисунок 3.2 – Оценка эффективности рекомендуемых элементов программы адаптации со стороны молодых работников

Проведение опроса позволило выяснить, что в целом молодые работники выражают положительное отношение к проводимым адаптационным мероприятиям, которые расширяют существующие инструменты программ адаптации. Оценки молодых работников не опускаются ниже 4 баллов, что свидетельствует об эффективности проводимых мероприятий. Адаптационный процесс в целом 3 человека из 5 оценивают на 5, 2 человека оценивают на 4. При этом оценка 4 связана с восприятием информации с учетом личностных и психологических факторов отдельного человека. Работа линейных руководителей, их внимание к вопросам трудоустройства все работники оценивают на 5. Организация работы наставников оценивается 3 работниками на 5, 2 работниками на 4. Важно и то, что работники отмечают сближение теоретической и практической составляющей при реализации адаптационных мероприятий, 4 человека из 5 дают высшую оценку, 1 человек оценивает данное мероприятие с оценкой 4.

Для полной общей оценки с позиции работников необходимо рассчитать средний балл по формуле простой средней арифметической (формула 2).

$$CO = \frac{\sum_{i,j=1}^{n,m} B}{n*m} \quad (2)$$

Где CO – средняя оценка в баллах;

n – количество вопросов,

m – количество респондентов, дающих ответы на каждый вопрос,

B – балльная оценка каждого респондента.

Средняя оценка составляет:

$$CO = (4+5+5+4+5+4+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+4+5+5+4+5+5+5+4+5) / (5*5) = 119/25 = 4,76 \text{ балла.}$$

Также необходимо оценить эффективность реализации рекомендуемых программ адаптации с позиции участников процесса адаптации от компании: специалиста по управлению персоналом, линейных руководителей, наставников. В проведении опроса участвовало 3 линейных руководителя (начальники отделов) и 4 наставника. Результаты опроса представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Оценка эффективности реализуемых мероприятий в сфере адаптации со стороны участников адаптации от компании

№	Вопрос	Балл							
		специалист по управлению	линейные руководители			наставники			
			1	2	3	1	2	3	4
1	организация адаптационного процесса	5	5	5	5	4	5	5	5
2	оценка результатов адаптации	5	4	5	5	4	5	5	5
3	уменьшение продолжительности адаптационного периода до 1 мес.(максимальное снижение - 5)	5	5	5	4	5	4	5	5
4	результаты экзаменов	5	5	5	4	5	5	5	5
5	длительность перехода к самостоятельной работе	5	5	5	5	5	4	5	5



1. Заработная плата работника в адаптационный период на основании трудового договора - в среднем 15500 руб.,

2. Оплата труда наставников в расчете на 1 работника за 1 месяц адаптации на основании трудового договора - 7000 руб.,

3. Расходы на организацию дополнительных мероприятий, например, семинары, групповой тренинг - в среднем 2300 руб./чел.

Для большинства работников период адаптации составляет 3 месяца. По данным отдела по управлению персоналом, за 1 квартал 2019 года участниками адаптации являлось 15 работников, которых относят к категории молодых специалистов. Для работы с ними были организованы мероприятия с привлечением наставников в количестве 6 человек.

Общая сумма затрат на организацию мероприятий в сфере адаптации за 1 квартал 2019 года составила

$$Z_{\text{адапт}} = 15 \text{ чел.} * 15500 \text{ руб.} * 3 \text{ мес.} + 6 \text{ чел.} * 7000 \text{ руб.} * 3 \text{ мес.} + 15 \text{ чел.} * 2300 \text{ руб.} = 858000 \text{ руб.}$$

При реализации адаптационных мероприятий продолжительность периода адаптации будет снижена до 1 мес. В результате затраты составят:

$$Z^*_{\text{адапт}} = 15 \text{ чел.} * 15500 \text{ руб.} + 6 \text{ чел.} * 7000 \text{ руб.} + 15 \text{ чел.} * 2300 \text{ руб.} = 309000 \text{ руб.}$$

В результате реализации рекомендуемых мероприятий будет обеспечена экономия в размере:

$$\mathcal{E} = 858000 - 309000 = 549000 \text{ руб.}$$

Вывод по разделу 3.

Таким образом, рекомендуемые к внедрению адаптационные мероприятия могут быть охарактеризованы как эффективные, обеспечивающие социальный и экономический эффект при их реализации.

Следствием реализации мероприятий будет:

Снижение срока адаптации до 1 мес.;

Повышение качества практической подготовки молодых работников;

Обеспечение экономии в размере 549 тыс.руб.

Реализация на практике рекомендуемых мероприятий в полном объеме позволяет устранить недостатки, которые были выявлены в системе адаптации Тайгинского ЦОР.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3А41	Банщиковой Анне Александровне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
<b>Уровень образования</b>	<b>Бакалавр</b>		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>В рамках данного раздела будет оценено рабочее место работника, занимающего должность специалиста по транспортному обслуживанию грузовых перевозок на железнодорожном транспорте. Основной целью профессиональной деятельности работника, занимающего данную должность, является обеспечение устойчивого функционирования железных дорог на рынке транспортных услуг.</p> <p>В процессе труда на работников железнодорожного транспорта могут воздействовать следующие основные опасные и вредные производственные факторы:</p> <p>движущийся подвижной состав и транспортные средства;</p> <p>движущиеся машины, механизмы, оборудование и их элементы;</p> <p>перемещаемые материалы верхнего строения пути, сборные конструкции и другие предметы;</p> <p>падающие с высоты предметы и инструменты;</p> <p>повышенное значение напряжения электрической цепи, замыкание которой может произойти через тело человека;</p> <p>повышенная запыленность и загазованность воздуха рабочей зоны;</p> <p>повышенные уровни шума и вибраций на рабочем месте;</p> <p>недостаточная освещенность рабочей зоны в темное время суток и при работе в тоннелях;</p> <p>повышенная или пониженная температура, влажность и подвижность воздуха рабочей зоны;</p> <p>повышенная и пониженная температура поверхностей металлических частей верхнего строения пути, оборудования и инструментов;</p> <p>расположение рабочего места на значительной высоте;</p> <p>повышенный уровень ионизирующих излучений при работах в зонах радиационного загрязнения;</p> <p>физические перегрузки при перемещении тяжестей вручную;</p> <p>нервно-психические перегрузки при выполнении работ на железнодорожных путях, мостах и тоннелях во время движения поездов;</p>
---	---

	химические факторы при работах с ядохимикатами и новыми деревянными шпалами, пропитанными масляными антисептиками.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	Кодекс корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД»
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	п.4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности. Принципы корпоративной культуры в Тайгинском ЦОР. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации. Системы социальных гарантий организации. Оказание помощи работникам в критических ситуациях
1. Анализ факторов внешней социальной ответственности: – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	п.4.2 Содействие охране окружающей среды Взаимодействие с местным сообществом и местной властью Спонсорство и корпоративная благотворительность Ответственность перед потребителями товаров и услуг
2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	4.3 Анализ правовых норм трудового законодательства Анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов в сфере социальной ответственности Анализ внутренних нормативных документов и регламентов в сфере социальной ответственности
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Рисунок 4.1 Элементы развития персонала в ОАО «РЖД» Рисунок 4.2 Виды оказания помощи___

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.03.2019
--	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н., доцент		20.03.2019

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Банщикова Анна Александровна		20.03.2019

## **4 Корпоративная социальная ответственность**

### **4.1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

#### **Принципы корпоративной культуры в Тайгинском ЦОР.**

Принципы корпоративной культуры определяются Кодексом корпоративной этики ОАО «РЖД», утв. распоряжением ОАО «РЖД» 06.05.2015 №1143р.

Этические принципы представляют собой свод норм, следуя которым работники реализуют на практике требования корпоративных компетенций. Этические принципы являются основой для определения линии поведения работников ситуациях, не отраженных в Кодексе.

Основными этическими принципами в ОАО «РЖД» являются:

**ставить на первое место человека.** Люди – главный актив компании. Все, что делает ОАО «РЖД», делается для удобства и блага человека; работать на совесть. Это значит точно и старательно выполнять свои служебные обязанности, соблюдать принятые на себя деловые обязательства, выполнять принятые планы, нетерпимо относиться к коррупции во всех ее формах, оправдывать высокую честь быть работником ОАО «РЖД».

**гордиться званием работника ОАО «РЖД».** Каждый работник гордится, что ему выпала честь работать в компании с уникальной историей, богатыми традициями и масштабными планами. Долг – уважать традиции и почитать ветеранов отрасли, поддерживать и преумножать репутацию ОАО «РЖД» как динамично развивающейся общенациональной транспортной компании.

**воспринимать себя частью целого.** Быть частью коллектива – значит внимательно и честно относиться к коллегам, руководителям, подчиненным и ставить интересы коллектива и ОАО «РЖД» выше частных интересов. Сила – в доверии друг к другу, в слаженной совместной работе; опираться на мастерство. Перенимать накопленный поколениями опыт,

творчески использовать его в работе для достижения результата, развивать профессионализм, мастерство, передавать опыт молодым работникам; ориентироваться на результат.

**принимать взвешенные решения.** Понимая, что решения могут коснуться интересов многих граждан и организаций, принимаются только взвешенные решения. Все решения принимаются, руководствуясь принципом приоритета безопасности и минимизации рисков, а также экономической целесообразности и соблюдения коммерческих интересов ОАО «РЖД».

**соблюдать коммерческие интересы ОАО «РЖД».** Мы развиваем культуру непрерывных улучшений, зарабатываем и экономим деньги там, где это не противоречит законам и этике, не наносит ущерба качеству и безопасности.

**быть лидером.** ОАО «РЖД» является лидером российского бизнеса, и, поддерживая его репутацию, работники должны поступать по-лидерски.

**стремиться к новому.** Компания всегда стремится к совершенству, находит возможности для достижения более эффективного результата, внедрения инноваций, получения новых знаний, профессионального и личностного саморазвития. Внедрение нового – залог роста и процветания ОАО «РЖД» залог развития личности работника.

**Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.**

Развитие человеческих ресурсов определяется в соответствии со стандартом по качеству ОАО «РЖД» «Обучение и повышение квалификации персонала», утв.31.12.2009 №2757р СТК 1.04.005. Настоящий стандарт по качеству устанавливает общие требования к обучению и повышению квалификации персонала в ОАО «РЖД». Стандарт соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001.

Цели стандарта и представленных в нем положений:

- совершенствование процесса обучения и повышения квалификации на основе внедрения комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного обучения и развития персонала;

Цели процесса «Обучение и повышение квалификации персонала»:

1. обеспечение основных процессов ОАО «РЖД» квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям);
2. повышение эффективности работы сотрудников в Компании;
3. поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций (способностей, знаний, умений, навыков, позволяющих сотрудникам эффективно выполнять определенный набор работ), в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест.

Процесс «Обучение и повышение квалификации персонала» ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персонала соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу. Элементы обучения и повышения квалификации персонала, во взаимосвязи с элементами других процессов управления персоналом, представлены на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Элементы развития персонала в ОАО «РЖД»

К основным элементам обучения и повышения квалификации персонала ОАО «РЖД» относятся:

1. Подготовка сотрудников;
2. Переподготовка сотрудников и обучение вторым профессиям;
3. Повышение квалификации сотрудников.

На развитие компетенций сотрудников, помимо процесса "Обучение и повышение квалификации сотрудников", сильно влияют другие процессы управления персоналом ОАО «РЖД», в том числе:

1. Процесс «Развитие персонала»,
2. Процесс «Планирование и отбор»;
3. Процесс «Аттестация и оценка знаний и навыков сотрудников»;
4. Процесс «Мотивация и оплата труда сотрудников».

#### **Системы социальных гарантий организации.**

Социальные гарантии определяются в соответствии с Коллективным договором ОАО «РЖД». Коллективный договор определяет три составляющие социального пакета:

1. Социальный пакет (льготы и гарантии, предоставляемые работникам и членам их семей), оплату которого осуществляет работодатель

В него входят следующие льготы и гарантии:

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.

Дополнительный бесплатный проезд к месту отпуска и обратно (или компенсация проезда любым видом транспорта (за исключением такси), но не

более стоимости проезда) один раз в два года работникам Крайнего Севера и находящимся на их иждивении детям до 18 лет.

Добровольное медицинское страхование работников, медицинская помощь в НУЗ ОАО «РЖД»:

1. Обеспечение работников, нуждающихся в бытовом топливе.
2. Материальная помощь при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск.
3. Единовременное вознаграждение за добросовестный труд при выходе на пенсию в зависимости от стажа работы в компании.

Финансовая поддержка материнства и детства:

- доплата к пособию по беременности и родам для доведения общего размера выплаты до среднемесячного заработка;

- материальная помощь в размере 4 600 рублей сверх пособия, установленного законодательством при рождении ребенка (либо усыновлении/удочерении ребенка);

- ежемесячное пособие в размере 4 600 рублей, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях и нахождения в пути в лагерь и обратно.

Льготы и гарантии при высвобождении работника.

Страхование работников, предусматривающее страховую выплату семьям умерших работников.

2. Социальный пакет с долевым участием – на принципах долевого финансового участия работодателя и работника

В него входят следующие льготы и гарантии:

Негосударственное пенсионное обеспечение (доля компании в пенсионных взносах работника – 50%).

Санаторно-курортное лечение и оздоровление работников и членов их семей (доля компании в стоимости путевки от 50 до 80% в зависимости от сезона и расположения объекта).

Отдых и оздоровление детей (доля компании в стоимости путевки от 75 до 95% в зависимости от расположения объекта и статуса семьи).

Предоставление мест в детских садах компании.

Корпоративная поддержка приобретающим жилье в собственность (компания субсидирует работникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, большую часть затрат на уплату начисленных процентов по ипотечным кредитам, по которым работник оплачивает только 4,5%, а молодые специалисты – 2% годовых).

Финансовая компенсация затрат на занятия физической культурой до 20 000 рублей.

4. Компенсируемый социальный пакет (компания предоставляет возможность работнику компенсировать в пределах определенного лимита свои затраты на социальные услуги, включенные в утвержденный перечень элементов).

#### **Оказание помощи работникам в критических ситуациях.**

В ОАО «РЖД» действует программа оказания помощи работникам в определенных жизненных ситуациях. Программа определяет виды, размеры оказания материальной помощи и дополнительных оплачиваемых выходных дней. Оказание помощи работникам направлено на:

- Повышение социальной защиты работников Общества;
- Привлечение молодых специалистов;
- Дополнительную поддержку работников, попавших в критические жизненные ситуации;

При распределении средств на оказание помощи приоритет отдается следующим работникам:

- Работникам, попавшим в сложные жизненные ситуации (тяжелые заболевания работника и его детей);
- Работникам со средним и ниже среднего уровня доходов по Обществу;
- Работникам с более низкими уровнями должностей.

№	Вид помощи	Размер помощи	Условия оказания помощи
1	Материальная помощь работнику при рождении/ усыновлении ребенка (детей)	5 000 руб. (на каждого ребенка)	Выплачиваются одному из родителей – работнику Общества. Выплачивается в течение года после рождения ребенка.
2	Материальная помощь работнику в случае смерти близкого родственника	2 000 руб.	К близким родственникам относятся муж, жена, родители, дети.
3	Материальная помощь родственникам работника в случае смерти работника.	2 000 руб.	В случае отсутствия родственников выплачивается непосредственному руководителю работника для организации похорон
4	Материальная помощь работникам – многодетным родителям или родителям, имеющим на иждивении ребенка – инвалида (детей).	До 50 % произведенных затрат, но не более 5 000 руб. в год на каждого ребенка	Компенсация затрат на покупку одежды, школьных принадлежностей и т.д. выплачивается работникам, имеющим среднемесячный заработок ниже среднемесячного заработка по Обществу, рассчитываемого за 1 год, предшествующий обращению работника, и воспитывающим детей в одиночку, имеющим на иждивении детей-инвалидов, 3-х и более детей. Выплачивается только одному родителю.
5	Материальная помощь беременным женщинам на приобретение медикаментов и витаминов	2 000 руб.	Выплачивается 1 раз за весь период беременности
6	Материальная помощь молодым специалистам при трудоустройстве	10 000 руб.	Выплачивается молодым специалистам в возрасте до 25 лет включительно, впервые поступившим на работу после окончания профильного учебного заведения. Выплачивается молодым специалистам, имеющим среднемесячный заработок ниже среднемесячного заработка по Обществу, рассчитываемого за 1 год, предшествующий обращению работника
7	Дополнительный оплачиваемый выходной день работникам, провожающим 1-го сентября ребенка в 1-й класс	1 дополнительный оплачиваемый выходной день	Предоставляется родителям - работникам Общества.
8	Дополнительный оплачиваемый выходной день для организации похорон близких родственников	2 дополнительных оплачиваемых выходных дня	К близким родственникам относятся муж, жена, родители, дети. Если на предприятии работают родственники, предоставляется только одному из них.

Рисунок 4.2 - Виды оказываемой помощи

## 4.2 Анализ факторов внешней социальной ответственности

### Содействие охране окружающей среды.

Важной составляющей стратегии развития ОАО «РЖД» является обеспечение экологической безопасности производственно-транспортного комплекса компании. Природоохранная деятельность осуществляется в соответствии с документами:

1. Экологическая стратегия ОАО «РЖД» на период до 2030 года;
2. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года.

Главная цель РЖД в сфере экологии – забота об экологической безопасности и здоровье людей. Для достижения этой цели до 2025 г. по сравнению с 2018 г. предусматривается:

1. снижение выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников на 18% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года;
2. снижение удельного уровня выбросов парниковых газов на 4,5% к 2025 году по сравнению с 2018 годом;
3. снижение использования водных ресурсов на 20% к 2025 году по сравнению с 2018 годом;
4. снижение сброса загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты и на рельеф местности на 18% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года;
5. увеличение доли обезвреживания и вовлечения отходов производства и потребления во вторичный оборот в общем количестве их образования на 2,4% к 2025 году по сравнению с базовым уровнем 2018 года.

Железнодорожный транспорт – один из наиболее экологически чистых видов транспорта. При этом компания прилагает постоянные усилия для повышения эффективности своей природоохранной деятельности. Основные экологические риски компании связаны с негативным воздействием объектов компании на окружающую среду, использованием природных ресурсов, включая невозобновляемые.

Снижение воздействия на окружающую среду достигнуто за счет следующих важнейших направлений в деятельности ОАО «РЖД»:

1. Внедрение инновационных технологий, обеспечивающих охрану атмосферного воздуха, водных ресурсов, повышение использования и обезвреживания отходов производства, снижение выбросов парниковых газов, шумового воздействия;
2. Совершенствование системы управления природоохранной деятельностью;

3. Обеспечение экомониторинга за воздействием на окружающую среду.

Доля ОАО «РЖД» в загрязнении окружающей среды России в настоящее время по выбросам вредных веществ в атмосферу, сбросу загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты, образованию отходов составляет менее 1%. Техническое перевооружение, обеспечивающее снижение воздействия на окружающую среду:

1. капитальный ремонт тепловозов с заменой устаревших двигателей на современные более экологичные;
2. капитальный ремонт пути с заменой деревянных шпал на экологически чистые железобетонные;
3. приобретение деревянных шпал, пропитанных антисептиками более экологичного 4 класса опасности;
4. оснащение пассажирского подвижного состава экологически чистыми туалетами закрытого типа с баками-сборниками;
5. перевод котельных на более экологически чистые виды топлива (газ, мазут), внедрение пылегазоулавливающего оборудования;
6. внедрение новых систем отопления помещений;
7. внедрение водосберегающих технологий, систем оборотного водоснабжения, нормирования и приборного учета водопотребления.

#### **Взаимодействие с местным сообществом и местной властью.**

Функциональной стратегией взаимодействия ОАО «РЖД» с органами государственной власти, органами местного самоуправления и институтами гражданского общества (утверждена 19 января 2015 года распоряжением ОАО «РЖД» N100/кт) была предусмотрена разработка Концепции региональной политики холдинга РЖД. Предметом указанной Стратегии является взаимодействие с органами государственной власти и институтами гражданского общества федерального уровня, а субфедеральный (региональный) уровень относится к сфере региональной политики. Региональная политика - это комплекс целенаправленной деятельности

подразделений и бизнес-единиц холдинга по максимизации результатов взаимодействия с региональными органами власти. К региональным органам власти относятся внешние контрагенты Компании, с которыми она исторически взаимодействует на региональном уровне.

В их среде можно выделить три основные группы:

- органы государственной власти и органы местного самоуправления;
- институты гражданского общества;
- клиенты и партнеры Компании - пассажиры и бизнес, в том числе бизнес-сообщества.

Основной акцент делается на взаимодействии с органами государственной власти, органами местного самоуправления, а также на тех аспектах взаимодействия Компании с институтами гражданского общества, клиентами и партнерами Компании, успешность которых зависит от взаимодействия с органами государственной власти. К основным контрагентам Компании, значимым для ее деятельности на региональном уровне, относятся: полномочные представители Президента Российской Федерации в федеральных округах, кураторы развития регионов в федеральных органах власти, территориальные подразделения федеральных органов исполнительной власти, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, институты гражданского общества регионального значения (региональные отделения политических партий и иных общественных организаций) и региональные бизнес-сообщества (региональные отделения РСПП, ТПП, АСИ, "Опоры России", "Деловой России", бизнес-омбудсмены и т.д.). Актуальность формирования единой региональной политики холдинга определяется меняющимися условиями внешней среды и новыми задачами корпоративного развития холдинга.

Региональная политика необходима холдингу, имеющему значительное число бизнес-единиц с разветвленной структурой. В то же время достигнуть конкретных результатов во взаимодействии с внешней

средой на региональном уровне в рамках ресурсов отдельных вертикалей зачастую невозможно. Основным преимуществом региональной политики является возможность использовать все ресурсы холдинга для максимизации результативности взаимодействия с региональными органами власти. Средствами для этого являются в том числе достижение пакетных соглашений, а также привлечение федерального центра для повышения результативности взаимодействия холдинга с региональными органами власти.

В этой связи основными содержательными задачами региональной политики являются:

- формирование благоприятной нормативно-правовой среды деятельности холдинга на региональном уровне,
- повышение финансово-экономической результативности взаимодействия холдинга с региональными органами власти за счет полного покрытия выпадающих доходов от государственного регулирования деятельности холдинга на региональном уровне,
- привлечение региональных инвестиций, регионального заказа и налоговых льгот для развития проектов холдинга,
- сопровождение текущей деятельности холдинга при реализации инфраструктурных проектов,
- вовлечение в гражданско-правовой оборот имущества холдинга, определенного к отчуждению в пользу публично-правовых образований,
- обеспечение мер социально-политической ответственности холдинга,
- получение региональной поддержки деятельности по обеспечению безопасности на железнодорожном транспорте,
- привлечение новых грузов и новых клиентов за счет взаимодействия с региональными органами власти в связи с совершенствованием государственного регулирования альтернативных видов транспорта,

- информационное и электоральное сопровождение деятельности на региональном уровне.

### **Спонсорство и корпоративная благотворительность.**

Одним из способов взаимодействия ОАО «РЖД» с обществом является благотворительная деятельность Компании, как самостоятельно через постоянно действующие комиссии по оказанию помощи по обращениям различных некоммерческих организаций и граждан, так и посредством специально созданных специализированных фондов. Через эти структуры действительно оказывается широкий спектр благотворительной помощи самым различным слоям населения и организациям.

Ежегодно руководство Компании определяет и утверждает План благотворительной деятельности на год. В своей повседневной деятельности Компания большое внимание уделяет вопросам оказания благотворительной помощи своим работникам, ветеранам и членам их семей при необходимости оказания им экстренной медицинской помощи на проведение дорогостоящего лечения, решение вопросов социальной поддержки, в том числе, улучшение жилищных условий.

Для более эффективной организации благотворительной деятельности и привлечения дополнительных источников ее финансирования был создан Благотворительный фонд "Транссоюз", призванный консолидировать финансовые возможности и благотворительные усилия ОАО «РЖД» и его дочерних обществ, для реализации благотворительных проектов, имеющих общероссийское значение, или признанных крупными отраслевыми проектами.

### **Ответственность перед потребителями товаров и услуг.**

Ответственность перед потребителями товаров и услуг определяется в соответствии со стандартом СТО РЖД 1.05.503 – 2007 ОАО «РЖД» «Методика оценки удовлетворенности потребителей услуг в области перевозок», утв.26.12.2007 №2434р. Согласно требованиям, ГОСТ Р ИСО 9001-2001 взаимодействие с потребителями, а также мониторинг и измерение

удовлетворенности потребителей – неотъемлемая часть системы менеджмента качества.

Информация по удовлетворенности потребителей собирается по всем видам услуг и предназначена для:

- принятия решений в области совершенствований и улучшений услуг в области грузовых перевозок, направленных на повышение удовлетворенности потребителей этих услуг;

- получения общего представления о закономерностях поведения потребителей при выборе вида транспорта для перевозки;

- более эффективной адаптации предоставляемых услуг и выводимых на рынок новых видов дополнительных услуг к рыночному спросу на них и к требованиям конечных потребителей;

- максимального снижения риска и непроизводительных затрат труда и времени за счет исключения неточных оценок поведения потребителей грузоперевозок (грузоотправителей, экспедиторов, операторов и др.), и исключения неточных оценок влияния различных изменений в оказываемых услугах на удовлетворенность потребителей услугами по перевозке грузов факторов.

Стандарт устанавливает следующие рекомендуемые направления изучения удовлетворенности потребителей:

- удовлетворенность потребителей (грузоотправителей) в целом используемыми услугами по перевозке грузов;

- удовлетворенность потребителей отдельными выборочными потребительскими свойствами услуги по перевозке грузов;

- отношение (мнение, предпочтения) потребителей к услугам, предоставляемым ОАО «РЖД» (отношение к новым услугам, к их изменению, планируемому или возможному, к вновь разрабатываемым дополнительным услугам, к деятельности по продвижению продукции и услуг, к фирменному стилю);

- выявление ожиданий потребителей, связанных с новыми разрабатываемыми услугами по перевозке и дополнительными услугами, новыми схемами взаимодействия с потребителями;
- степень оправдания созданных ожиданий потребителей по новым услугам;
- выявление предпочтений потребителей и анализ принятия потребителем решений об использовании конкретных видов транспорта и посредников (операторов, экспедиторов) для осуществления перевозки грузов;
- отношение потребителей к транспортной услуге на отдельных этапах во всем процессе ее использования (опрос всех задействованных сторон: грузоотправителей, грузополучателей, посредников; а также всех подразделений этих предприятий: финансового, сбытового, транспортного, договорного, материально-технического снабжения (для грузополучателей) и других);
- выявление эффективных методов мотивации потребителей к использованию услуг ОАО «РЖД» по перевозке грузов, и любых других оказываемых услуг;
- оценка имиджа ОАО «РЖД».

#### **4.3 Анализ внутренних нормативных документов и регламентов в сфере социальной ответственности**

ОАО «РЖД» реализует корпоративную стратегию высокой социальной ответственности. Всестороннее содействие региональному развитию, росту подвижности населения, информационная открытость и прозрачность деятельности, постоянная работа над повышением качества предоставляемых услуг, осуществление в полном объеме всех государственных социальных программ – критерии выполнения ОАО «РЖД» своих обязательств перед обществом и экономикой страны.

Компанией принят Кодекс корпоративной социальной ответственности ОАО «РЖД» Принятие Кодекса подтверждает стремление Компании к такому осуществлению хозяйственной деятельности, которое учитывает интересы и способствует сбалансированному устойчивому развитию всех заинтересованных сторон.

В Компании введена практика по составлению регулярной социальной отчетности и представлению ее результатов широкой общественности.

## Заключение

Адаптация представляет собой систематический процесс, который позволяет новому работника приспособиться к новым для него условиям трудовой деятельности. Адаптация применяется по отношению как к молодым работникам, так и к работникам, которые уже имеют трудовой стаж и опыт в выбранной сфере профессиональной деятельности. Необходимость проведения адаптационных мероприятий определяется тем, что человек, попадая в новые для него условия социальные и профессиональные, требует привыкания к ним, что занимает определенное время. Управление адаптацией в течение адаптационного периода значительно повышает эффективность включения работника в трудовую сферу.

Адаптация определяется как активный и управляемый процесс, в течение которого стороны адаптации оказывают влияние друг на друга. Работник подстраивается под условия социальной и профессиональной среды, которые под его воздействием также могут изменяться, в связи с чем системы адаптации относят к категории двусторонних систем. Вступая в систему отношений в рамках организации, человек – новый работник подвергается воздействию со стороны существующих в ней взаимоотношений. Он должен подчиняться требованиям системы, что требует для него формирования новой социальной и профессиональной роли.

Адаптация рассматривается как обязательный процесс, целью которого является эффективное и минимально затратное включение работника в организацию, что обеспечивает необходимый организации эффект уже при выполнении трудовых обязанностей. Хороший работник приносит организации прибыль – поэтому для него должна быть на первоначальном этапе разработана и реализована эффективная адаптационная программа, позволяющая получить выгодный обеим сторонам адаптации результат.

Выделяют профессиональную, социальную, организационную и общественную, психофизиологическую, культурную виды адаптации; также

адаптация может подразделяться на первичную и вторичную. Все направления адаптации реализуются в комплексе, но при этом упор на различные стороны адаптации делается в зависимости от специфики работника.

Адаптационный процесс состоит из следующих этапов: оценка нового работника, ориентация, действенная адаптация и функционирование. На стыке этапов могут формироваться сложности, проблемы, поскольку на работника оказывает в большей или меньшей степени социальная среда организации, в связи с чем повышается важность процесса управления адаптацией со стороны квалифицированного работника. В основном программы адаптации разрабатываются специалистами по управлению персоналом, а реализуются комплексно специалистом по управлению персоналом, линейным руководителем и наставником.

В рамках ВКР было проведено исследование и анализ системы управления персоналом в Тайгинском центре организации работы железнодорожных станций, который является структурным подразделением Западно – Сибирского филиала ОАО «РЖД».

Исследование кадрового состава позволило сделать вывод о том, что кадровый состав может быть охарактеризован как постоянный, однородный, имеющий высокий уровень квалификации и стремящийся к его повышению. Влияние системы кадрового менеджмента позволяет формировать в работниках необходимый уровень лояльности по отношению к компании, а также глубокое принятие корпоративных ценностей, норм и культуры. В то же время наблюдается высокий уровень текучести кадрового состава, хотя на смену работникам принимаются люди, которые также подходят под требования организации, что характеризует жесткий подход в рамках кадровой политики по отношению к системе найма, отбора и подбора персонала.

Система адаптации закрепляется на уровне локальных актов ОАО «РЖД», выделяются положения, касающиеся нормативных основ организации и проведения адаптации по отношению к работникам, а также положения,

регулирующие данные вопросы в отношении молодых работников. В анализируемой компании данные положения выполняются в полном объеме, но при этом анализ позволил выделить основные недостатки, характерные для Тайгинского ЦОР: наблюдаются в отношении молодых работников сложности в сопоставлении теоретического и практического уровней подготовки; молодые работники не получают необходимого представления о корпоративных ценностях компании, что не позволяет им гордиться принадлежностью к одной из наиболее крупных российских компаний; линейный руководитель принимает только формальное участие в проведении адаптационных мероприятий.

Для устранения недостатков было рекомендовано:

Систематизировать работу со студентами, которые желают устроиться в компанию и ее структурных подразделения для прохождения практики от образовательных учреждений;

Расширить адаптационные мероприятия на этапе ориентации: разработать планы групповой ознакомительной беседы, проводить экскурсии, информировать о приеме в компанию новых работников.

Предлагаемые мероприятия были апробированы в практике системы управления персоналом. Оценка эффективности рекомендуемых к внедрению мероприятий позволила определить, что мероприятия оцениваются как эффективные с социальной точки зрения, обеспечивая повышение эффективности реализации программ адаптации в целом и сокращения адаптационного периода. Также было определено, что при сокращении программ адаптации с 3 до 1 месяцев будет обеспечена экономия в размере 549 тыс.руб.

Поставленная цель ВКР была достигнута.,

## Список используемых источников

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 239 с.
3. Борисова Е.Б. Критерии оценки системы управления персоналом. - М.: Персонал-Микс, 2018. – 254 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
7. Бандурка АМ, Бочарова СЛ, Землянская ЕВ Психология управления - М.: Фортуна-пресс, 2016. - 464 с
8. Бутко МП, БуткоИМ, Дитковская МЮ, Мурашко МИ и др. Системы и модели: теория, методология, практика - Нежин: ООО Издательство Аспект-Полиграф, 2017 - 380 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2015. - 688 с.

12. Гришнова О.А. Экономика труда и социально-трудовые отношения - М.: Знание, 2014. - 535 с
13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
14. Грачев М.В. Суперкадры. Управление в большой корпорации. – М.:ЮНИТИ-Дана, 2019. - 600 с.
15. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2014. - 287 с.
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности - Нижний Новгород, 2013. - 320 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом - Нижний Новгород, 2013 - 720 с
18. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2014. – 375 с.
19. Кузьмин ИЛ Психотехнология и эффективный менеджмент - М: Россмен, 2015. - 491 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
21. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 64 с.
22. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
23. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2018. - 192 с.
24. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2015. - 255 с.
25. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2016. - 383 с.

26. Маслова, В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 72 с.
28. Мурашко М. О. Справочник для предпринимателей, работодателей и работников отделов кадров предприятий, учреждений и организаций - М.: Компас, 2012. - 228 с
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
30. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 342 с.
31. Оксинайд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2019. - 64 с.
32. Обозов И., Щекин Г. Психология работы с людьми - Киев, 2014. – 212 с.
33. Олбран-Лембрик Л.В. Психология управления - М.: Академия, 2015. - 568 с.
34. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010. - 426 с.
35. Треандофилова Е.М. Методы поддержания работоспособности персонала. М.: Омега-Л, 2018. -300 с.
36. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.
37. Шекшня СВ Управление персоналом современной организации - М: Бизнес-школа Интерсинтез, 2013. – 408 с.

38. Щекин ГВ Практическая психология менеджмента - М.: Украина, 2014. – 380 с.
39. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Наука, 2008. – 250 с.
40. Фриман Дж. Повышение эффективности управления персоналом//Менеджмент в России и за рубежом, 2018, №4. – с.15-16.