

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Адаптация молодых специалистов на предприятии (на примере «ОАО РЖД» ст. Томск 2).

УДК 005.962.1:656.21(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Шелепов Сергей Викторович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	---

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Шелепов Сергей Викторович

Тема работы:

**Адаптация молодых специалистов на предприятии (на примере «ОАО РЖД» ст.
Томск 2).**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(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.).

1. Материалы курсовой работы по дисциплине «Лидерство и управление командой»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <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></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: охарактеризовать теоретические и методологические основы адаптации персонала, провести анализ адаптации персонала на примере железнодорожной станции «Томск 2», - на основе проведенного анализа, разработать рекомендации по улучшению и более эффективной работе действующей системы адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2».</p> <p>2. Цель - заключается в разработке рекомендаций для совершенствования системы адаптации персонала на предприятии (на примере «ОАО РЖД станции Томск 2»).</p>
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. Теоретические и методологические основы адаптации персонала**
- 2. Анализ адаптации персонала на примере железнодорожной станции «Томск 2»**
- 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов на железнодорожной станции «Томск 2»**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
--	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н., доцент		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Шелепов Сергей Викторович		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тычкин Павел Борисович	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 108с., 21 рис., 18 табл., 42 источника, 2 приложения.

Ключевые слова: адаптация персонала, молодые специалисты, система адаптации, наставник, кадровые сотрудники, организация.

Объектом исследования является оценка системы адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД».

Цель работы – является анализ системы адаптации в современной организации и разработка программы совершенствования системы адаптации персонала (на примере железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД»).

В процессе исследования применялась - статистическая отчетность, нормативные документы организации, «экспресс опросник на выявление уровня вовлеченности персонала в дела и жизнь компании».

В результате исследования был проведен анализ процесса адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2», также были разработаны рекомендации по совершенствованию существующей программы адаптации персонала на предприятии станции Томск-2» входящей в ОАО «РЖД».

Степень внедрения: разработанные рекомендации данного проекта, при условии утверждения руководителем предприятия может быть внедрен в практику предприятия.

Область применения: адаптация молодых специалистов на железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД».

Социальная/экономическая значимость работы: уменьшение потерь по поиску новых работников; уменьшение числа увольняющихся работников, находящихся на испытательном сроке, как по инициативе работодателя так и по собственной инициативе; уменьшение периода, необходимого, чтобы работа каждого отдельного сотрудника воздействовала на конкурентоспособность компании; совершенствование организационного климата в организации; формирование уверенности в своих возможностях у работника с первых рабочих дней в компании, тем самым формируя стимулы и желание трудиться в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом.

Содержание

Введение.....	11
1. Теоретические основы адаптации персонала.....	15
1.1. Сущность адаптации.....	15
1.2. Система управления адаптацией персонала.....	26
1.3. Основные показатели по определению эффективности процесса адаптации	33
2. Анализ адаптации персонала на примере железнодорожной станции «Томск 2».....	37
2.1. Общая характеристика железнодорожной станции.....	37
2.2. Анализ структуры персонала и профессиональных навыков.....	44
2.3. Анализ действующей системы адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2».....	49
2.4. Проведение исследования по адаптации персонала.....	53
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации молодых специалистов на железнодорожной станции «Томск 2».....	63
3.1. Обоснование разработки системы адаптации молодых специалистов на железнодорожной станции.....	63
3.2. Адаптация молодого специалиста.....	65
3.3. Разработка программы «Введение в должность молодого специалиста на железнодорожной станции.....	72
Заключение	85
Список использованной литературы.....	88
Приложения	92

Аннотация

Адаптация нового сотрудника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования его деловых и личных качеств. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Отсутствие во многих российских организациях модели процесса адаптации нового персонала как инструмента управления, позволяющего влиять на конкурентоспособность компании, делает данную выпускную квалификационную работу значимой и актуальной.

Во введение выделяется актуальность данной проблемы, ставятся цели и задачи ВКР, определяется объект и предмет исследования.

В первой части работы описываются основы управления адаптацией персонала, дается определение адаптации, ее классификация, аспекты, система управления адаптацией персонала; рассматривается опыт компаний по данной проблематике; исследуются показатели эффективности системы адаптации.

Во второй главе работы проводится анализ системы адаптацией персонала на железнодорожной станции. Для этого изучается система управления персонала в целом, так как система адаптации является ее составляющей. Анализируется существующая программа адаптации персонала. Дается оценка состояния работы по адаптации на станции «Томск-2» при оценивании, которой были использованы данные мониторинговых исследований адаптантов и уволившихся работников.

В третьей части работы подведены итоги проведенного анализа и разработаны рекомендации по улучшению системы адаптации персонала, конкретно для железнодорожной станции «Томск 2». С учетом данных рекомендаций по адаптации новых сотрудников, можно получить следующие результаты: уменьшение потерь по поиску новых работников; уменьшение числа увольняющихся работников, находящихся на испытательном сроке, как

по инициативе работодателя так и по собственной инициативе; уменьшение периода, необходимого, чтобы работа каждого отдельного сотрудника воздействовала на конкурентоспособность компании; совершенствование организационного климата в организации; формирование уверенности в своих возможностях у работника с первых рабочих дней в компании, тем самым формируя стимулы и желание трудиться в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом.

Выводы и рекомендации имеют практическую значимость при проведении мероприятий в области управления персоналом для достижения более эффективных результатов деятельности организации.

ВВЕДЕНИЕ

Адаптация работника в организации является одним из необходимых звеньев кадрового менеджмента. Как правило, становясь сотрудником конкретного предприятия, молодой специалист оказывается перед фактом принятия организационных требований: режим труда и отдыха, положения, должностные инструкции, приказы, административные распоряжения и т. д. Вновь прибывший сотрудник принимает также совокупность социально-экономических условий, предоставляемых ему организацией. Он должен по-новому оценить свои возможности, манеры, сопоставить их с уже существующими в коллективе нормами и правилами поведения, традициями, выработать и принять как должное соответствующее поведения.

В наше время, на большинстве предприятиях недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами работа с молодыми специалистами, тем более их адаптация на протяжении уже долгих лет. На многих государственных предприятиях и коммерческих организациях отсутствуют даже базовые программы адаптации. Между тем, в условиях внедрения нового жизненного ритма и конструкции изменения многих отраслей экономики, в том числе и железнодорожного транспорта, что сопровождается значимым высвобождением и, следовательно, перенаправлением рабочей силы, прибавлением количества служащих, которые в следствии должны либо освоить новую профессию, либо поменять рабочее место и команду, проблема привыкания сразу вырастет.

Введение системы управления адаптацией является сложной задачей, ведь от ее зависит решение таких важных задач, как: уменьшение начальных издержек, уменьшение текучести кадров; возможность в увеличении рабочих показателей, оптимальных для организации – работодателя; вступление сотрудника в уже сложившейся коллектив, в его лишнюю формальности структуру и ощущение себя как член команды; подавление волнения и растерянности, которые испытывает новый работник. Страх и волнение в

данном случае означают боязнь совершить ошибку в работе и неполное владение рабочей ситуацией. Это нормальный страх перед ранее неизвестным, продуктивность времени прямого руководителя и простых служащих, рост у нового работника чувства удовлетворенности от проделанной работы, положительного отношения к работе и реальности в ожиданиях. Система адаптации предлагает решить вышеуказанные проблемы.

Вот почему актуальным является объяснение сущности адаптации, представление ее как системы, обзор направлений, рубежей, исследование характеристик оценки состояния работы по адаптации, разработка программ адаптации.

Проблема адаптации персонала и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Н.И. Архипова, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснин., В.А. Волина, В.А. Дятлова, Б.Л. Еремина., А.В. Игнатьева, А.Я. Кибанова, Е.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнецова, М.М. Максимцова, Е.В. Маслова, М.Х. Мескона и других авторов.

На сегодняшний день, в ОАО РЖД, значимость адаптации молодых специалистов очень слабо осознается руководителями структурных подразделений, также специалистами служб по работе с персоналом.

А привлечение молодого поколения в научную работу и помощь многостороннему выявлению ее интеллектуального потенциала даст возможность усилить позиции ОАО "РЖД" в инновационных и модернизированных процессах. В связи с возникновением новых направлений развития ОАО "РЖД" (высокоскоростные магистрали, транспортная логистика и др.) новые сотрудники ОАО "РЖД" должны находиться в авангарде научно-технических и управленческих инноваций, на острие технологического и интеллектуального прогресса.

Структурными элементами данной работы являются:

- введение;
- теоретическая часть;
- аналитическая часть;

- практическая часть;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

В исследовании были использованы метод анализа при характеристике основных теоретических аспектов проблемы адаптации молодых специалистов, метод анкетирования в рамках проведения социологического исследования на железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД», а также метод синтеза при обобщении результатов исследования и выработке рекомендаций по решению проблемы адаптации молодых специалистов.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы определяется разработкой рекомендаций, подготовленных на основе результатов исследования и направленных на уменьшение потерь по поиску новых работников; совершенствование организационного климата в организации; формирование уверенности в своих возможностях у работника с первых рабочих дней в компании, тем самым формируя стимулы и желание трудиться в организации длительное время; удовлетворенность работой и организацией в целом. Данные рекомендации могут быть применены организациями и предприятиями любой отраслевой принадлежности.

Целью исследования является анализ системы адаптации в современной организации и разработка программы совершенствования системы адаптации персонала (на примере железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД»).

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

- охарактеризовать теоретические и методологические основы адаптации персонала
- провести анализ процесса адаптации персонала на примере железнодорожной станции «Томск 2»,

- на основе проведенного анализа, разработать рекомендации по улучшению и более эффективной работе действующей системы адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2».

Предметом данной работы является оценка системы адаптации персонала на предприятии.

Объектом дипломной работы является система адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск 2», входящей в ОАО «РЖД».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность адаптации

Соответствующие нормам сегодняшнего дня организации, где как следует поставлено дело управления, знают, что набор достойных людей есть лишь начало.

Одной из главных проблем работы с личным составом на предприятии при вовлечении кадров, является контроль за трудовой адаптацией. В ходе взаимодействия сотрудника и организации случается их обоюдная адаптация, основой которого служит поэтапный ввод сотрудников в свежие социально-экономические обстоятельства труда.

Термин «адаптация» используется во всевозможных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальное и производственное приспособление. В конкретной мере эти два облика привыкания пересекаются друг с другом, но каждый из них содержит и самостоятельные сферы приложения: общественная работа не замыкается на производстве, а производственная – подключает и технические, и биологические, и общественные нюансы.¹

Адаптация социальная – (от лат. *adapto* – приспособляю и *socialis* – среды):

- 1) постоянный процесс интенсивного приспособления индивидуума к условиям общественной среды;
- 2) результат сего процесса. Соответствие данных компонентов, определяющее нрав поведения, находится в зависимости от целей и ценностной ориентации индивидуума, вероятности их заслуги в общественной среде. Не обращая внимания на постоянный нрав социальной адаптации, ее как правило связывают с временами

¹ www.top-personal.ru

кардинальной замены работы индивида и его общественного окружения.²

В зарубежной психологии важное распространение получило необихевиористское определение привыкания, которое применяется, к примеру, в работах Г. Айзенка и его последователей. Адаптацию они определяют двойственно:

а) как положение, в котором потребности индивидуума, с одной стороны, и запросы среды – с иной всецело удовлетворены. Это положение согласий между индивидуумом и природой или же общественной средой;

б) процесс, при помощи которого это гармоническое положение достигается.³

Из этого следует, что приспособление сотрудника и организации есть адаптация, основывающееся на постепенной вработываемости работника в свежих профессиональных, общественных и организационно-экономических критериях труда.⁴

Важными компонентами адаптации сотрудника считаются согласования самооценок и требований сотрудника с его вероятностями, с одной стороны, с иной – реальностью производственной среды, в которой он приспособливается. Тут вероятны расхождения, от серьезности и разрешимости коих находится в зависимости упрощения привыкания.

Адаптация сотрудника на предприятии есть многогранная процедура его подстраивания к содержанию и условиям трудовой дисциплины, к конкретной общественной среде, улучшения деловых и собственных свойств сотрудника. Это процесс, который требует как от сотрудника, так и от коллектива обоюдной энергичности и заинтересованности друг в друге.

Только что прибывший на работу сотрудник втягивается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней в одно и тоже время

² www.jargon.ru

³ www.ethopsychology.narod.ru

⁴ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 –с.359.

некоторое количество позиций. Всякой позиции соответствует совокупность притязаний, общепризнанных мерок, правил поведения, определяющих общественную роль человека в команде как сотрудника, сослуживца, подчиненного, начальника, члена корпоративного органа управления, социальной организации и т.п. От человека, занимающего любую из названных позиций, предполагается отвечающее ей поведение. Устраиваясь на работу, человек содержит конкретные цели, необходимости, общепризнанных мерок поведения. В согласовании с ними работник предъявляет конкретные запросы к организации: к условиям труда и его мотивации.

Между ведущих целей привыкания свежих сотрудников как правило выделяют надлежащие:

- возможно больше резвое достижение трудящихся характеристик, применимых для предприятия – работодателя.
- уменьшение стартовых потерь. Свежий сотрудник не всякий раз понимает работу и то, как функционирует организация. До тех пор, пока же он трудится наименее действенно, чем бывалые работники, его работа настоятельно просит от организации больше больших расходов. действенная адаптация сокращает эти стартовые издержки и выделяет вероятность новенькому сотруднику быстрее добиться поставленных задач в выполнении работы.
- вхождение сотрудника в команду, в его неформальную структуру и ощущение себя членом данной команды.
- снижение тревожности и нерешительности, испытываемых новым работником. Тревога и сомнение в данном случае означают боязнь совершить ошибку в работе и полную дезориентацию в рабочей ситуации. Нормально испытывать страх перед новым и неизведанным

- сокращение текучести работников между новыми работниками. Если работники не смогли вовремя сориентироваться в рабочем процессе организации, то они имеют все шансы на увольнение.
- экономия времени конкретного начальника и простых сотрудников. Работник, который еще не акклиматизировался на новом месте в организации, требует гораздо больше времени на содействие в процессе выполнения возложенных на него обязательств.
- развитие у нового сотрудника чувства удовлетворенности от выполняемой им работой.

Процесс привыкания обязан содействовать формированию позитивного отношения новых сотрудников к организации, к своему участку и к порученному заданию. Это считается незаменимым условием высоких рабочих показателей:

- снижение потерь по поиску нового персонала.
- формирование кадрового резерва (наставничество – это вероятность для искусного работника набраться опыта руководства).

Процесс обоюдного приспособления или трудовой адаптации работника и организации будет тем эффективней, чем в большей степени общепризнанных мерок и значения команды считаются или же делаются общепризнанными мерками и ценностями отдельного работника, чем скорее и лучше он принимает, усваивает собственные общественные роли в команде.

удачливость адаптации находится в зависимости от цельного ряда критерий, важными из которых считаются:

- качественная степень работы по профессиональной ориентации вероятных сотрудников;
- справедливость деловой оценки работников (как при выборе, так и в ходе трудовой адаптации трудящихся);
- влияние и притягательность профессии, работы по конкретной специальности как раз в предоставленной организации;

- качество организации труда, реализующие ободрительные установки работника;
- существование разработанной системы внедрения чего-то нового;
- гибкость системы изучения персонала, существующей на предприятия;
- личностные качества адаптируемого работника, связанные с его психическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.⁵

Классификацию адаптации персонала представим в виде таблицы:⁶

Таблица 1

Классификация адаптации⁷

п/п	Критерии	Типы адаптации персонала
1.	По уровню	- первичная - вторичная
2.	По отношениям субъект-объект	- активная - пассивная
3.	По воздействию на работника	- прогрессивная - регрессивная
4.	По отношению сотрудника к организации	- Конформизм - Мимикрия - Адаптивный индивидуализм - Отрицание
5.	По направлениям	- производственная - непроизводственная

Крайний аспект классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Более наглядно ее можно предположить в облике схемы, приведенной А. Я. Кибановым⁸ (см. рис. 1).

Компетентное приспособление заключается в интенсивном освоении профессии, ее тонкостей, специфичности, важных способностей, способов, методик принятия заключений для начала в стандартных условиях. Она наступает с такого, собственно что в последствии проверки навыка, познаний и

⁵ Магура М.И., Поиск и отбор персонала/ – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 - с.213.

⁶ Сульдина Г.А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления/ - Казань: Казанский государственный университет им. В.И.Ульянова – Ленина, 2004 – 131с

⁷ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – с.272.

⁸ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – с.359.

нрава нового работника для него определяют более приемлемую форму подготовки, к примеру, ориентируют на курсы или же закрепляют за ним наставника.

Сложность профессионального привыкания находится в зависимости от контраста работы и внимания к ней, содержания труда, воздействие профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.

В ходе психофизиологической адаптации случается освоение совокупы всех критерий, оказывающих разное психофизиологическое влияние на сотрудника во время труда. К данным условиям следует отнести: физиологические и психологические нагрузки, степень монотонности труда, санитарно – гигиенические общепризнанные мерки производственного быта, ритм труда, комфорт рабочего пространства, наружные моменты влияния (шум, освещенность, пульсация и т.п.).

распознавания индивида либо с коллективом сообща, либо с какой – нибудь мелкой группой.

В ходе организационно – административного приспособления сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления, пространством собственного отряда и должности в совместной системе целей и в организационной структуре. При предоставленной адаптации у работника надлежит сложиться осознание личной роли в общем производственном процессе. Следует отметить еще одну весомую и своеобразную сторону организационного приспособления – подготовленность работника к восприятию и реализации инноваций (технического или же организационного характера).

Экономическая адаптация дает возможность сотруднику понять, что представляет собой, экономический механизм управления организацией, системой финансовых стимулов и мотивов, приспособляться к другим условиям оплаты собственного труда и всевозможных выплат.

В ходе санитарно – гигиенической адаптации сотрудник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее пространство к трудовому процессу в образовавшейся в организации критериях изготовления, придерживаясь гигиенических и санитарных общепризнанных мерок, притязаний техники защищенности и сохранения здоровья, а еще с учетом финансовой защищенности окружающей его среды.

Не обращая внимание на отличие между видами адаптации, все они присутствуют в неизменном содействии, в следствии этого процесс управления требует присутствия единственной системы инструментов влияния, обеспечивающих быстроту и удачливость привыкания.⁹

Как одну из типологии адаптации работников на предприятии можно выделить экспресс – адаптацию.

⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации/ – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003 – с.359.

Экспресс-адаптация сотрудника во временном контексте – это относительно короткий этап начальной стадии её деятельности на в организации. В зависимости от определенных событий, обуславливающих особенности функционирования фирмы в критериях упадка, длительность этого этапа имеет возможность колыхаться от трех месяцев до полугода.

Главными условиями в подготовке адаптационной программы являются:

- цель программы;
- основные задачи программы;
- основные направленности реализации программы;
- планируемые (ожидаемые) результаты реализации программы;
- сроки реализации программы в целом (и всякого из ее событий в отдельности);
- суть планируемых адаптационных мероприятий;
- должностные лица (структурные подразделения) организации, привлекаемые к реализации программы (соответствующих мероприятий);
- руководство реализацией программы;
- меры разностороннего обеспечения реализации программы;
- порядок воплощения контроля за реализацией программы;
- порядок подведения результатов реализации программы;
- другие сведения, являющиеся немаловажными для реализации программы в целом и ее отдельных событий.

Конструкция программы содержит следующие основные разделы.

1. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) социальной адаптации.
2. Мероприятия общей (первичной, предварительной и пр.) профессиональной адаптации.
3. Мероприятия частной (вторичной, углубленной и пр.) социальной адаптации.

Дальше на базе утвержденной программы экспресс-адаптации разрабатывается проект развития в подобающее — документ, определяющий список ведущих событий (заданий, поручений и пр.), нацеленных на обеспечение более резвой социально-профессиональной адаптации сотрудника к условиям выполнения поручаемой ему в согласовании с трудовым контрактом работы (трудовой функции) и реализуемых самим работником под управлением должностных лиц организации (структурного подразделения).¹⁰

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа (см. рис. 2):

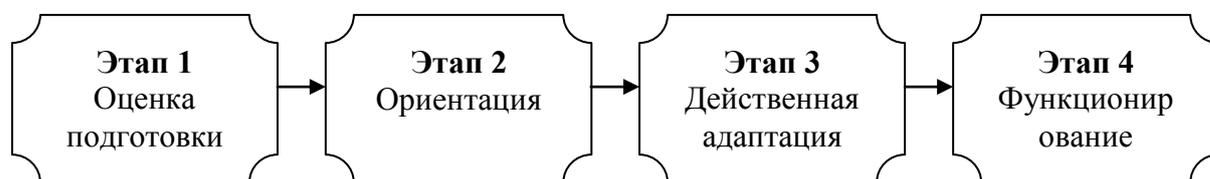


Рисунок 2. Этапы процесса адаптации персонала.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности вновь прибывшего, обязательна для разработки наиболее продуктивной программы адаптации.

Если новичок имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в схожих по характеру работ подразделениях других компаний, срок его адаптации сведется к минимуму. Впрочем следует заметить, что даже в этих случаях на предприятии вероятны непривычные для него варианты заключения уже знакомых ему задач. Поскольку конструкция находится в зависимости от ряда характеристик, таких, как разработка деятельности, наружная инфраструктура и персонала – новый сотрудник безбрежно попадает в некой степени в незнакомую ему историю. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями предприятия, так и введение в общие сети, знакомство с командой, корпоративными особенностями коммуникации, дравидами поведения и т.д.

¹⁰ Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал - 2001-№11 - стр.53-58.

Этап 2. Ориентация. Ориентация – практическое знакомство нового сотрудника с собственными прямыми обязанностями и притязаниями, которые ему предъявляются со стороны организации. К данной работе привлекаются как конкретные руководители начинающих, так и работники служб по управлению персоналом. Как правило прямые обязанности среди них распределяются так, как показано в таблице 2. Обычно, программа ориентации включает ряд маленьких лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих пространствах или же с конкретным оборудованием).

Таблица 2

Распределение обязанностей по ориентации¹¹

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	выполняет	ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами	выполняет	выполняет
Объяснение задач и требований, предъявляемых к работе	выполняет	
Введение работника в рабочую группу	выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	выполняет	

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит собственно в адаптации нового сотрудника к своему положению и значимой степени обусловливается его подключением в межличностные дела с сотрудниками. В рамках предоставленного шага нужно предоставить новому сотруднику вероятность деятельно работать в всевозможных сферах, проверяя на себе и апробируя приобретенные познания об организации. Принципиально в рамках сего шага оказывать наибольшую помощь новому работнику, периодически совместно с ним проводить оценку производительности работы и особенностей взаимодействия с сотрудниками.

Этап 4. Функционирование. Данным рубежом заканчивается процесс привыкания, он характеризуется постепенным преодолением

¹¹ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала/ – М.: Изд. ЭКСМО – Пресс, 2002 – .235-236с.

производственных и межличностных задач и переходом к размеренной работе. Обычно, при спонтанном развитии процесса данный период начинается впоследствии 1-1,5 лет работы. В случае если же процесс привыкания регулировать, то период действенного функционирования имеет возможность наступить уже через некоторое время. Такое уменьшение адаптационного периода способно доставить важную экономическую выгоду, тем более в случае если на предприятии привлекается большая численность персонала.¹²

1.2. Система управления адаптацией персонала

Система адаптации представляет собой сочетание важных действий для новых работников с любым багажом знаний. Совместно с тем процесс привыкания работника индивидуален как с точки зрения его личных качеств, так и с точки зрения его работы. Немаловажные различия касаются объема и содержания представляемой в исходный этап информации. Различия могут относиться и к членам участвующим непосредственно в самом процессе адаптации. Для новичка наставником может быть сотрудник по отделу. В адаптации и контроле начальника среднего значения нужно интенсивное участие руководителей более высокого значения и служащих службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие «молодые специалисты» используется в узком и широком значении. В узком значении – юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания считаются выпускники высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком значении – это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в периоде трудового

¹² Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом/ - М.: Изд. Финстатинформ, 2000 - 325с.

и общественного самоопределения и владеет рядом своеобразных симптомов, отличающих ее от иных поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов считаются:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, наименее творческий;
- начиная собственную трудовую карьеру с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают меньшую заработную плату. Это воздействует на степень удовлетворения своих потребностей;
- относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, выделяются большой рациональностью действий и наименьшей степенью внушаемости, а с иной стороны - имеют, по сопоставлению со своими сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;
- молодые специалисты обладают большей мобильностью, современными познаниями и профессиональной подготовкой, в итоге чего предполагают для предприятия особенное значение.

Быстрое введение молодых специалистов в производственную специфику предприятия содержит большой смысл, потому что от степени, сроков и итогов адаптации в конкретной мере находится в зависимости эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, степень энергичности, положение трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Итоги адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всего предприятия в виде утраты рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. уменьшение текучести сотрудников в реальное время в конкретной мере находится в зависимости от адаптации человека к производственной и общественной среде, вхождения человека в незнакомый для него коллектив.

Для молодого специалиста в период осваивания на новом рабочем месте большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, который безразлично относится к его нуждам и потребностям и чинящий всевозможные препятствия взамен помощи.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов (см. рис. 3).

Первый этап. Служба управления персоналом сообщает о коллективе в целом, о грядущей работе. Более доскональные сведения он получает от начальника отдела, группы при знакомстве с будущим местом работы и де-юре принимается в команду. Проводником в вопросах деловых отношений должны быть начальники.

Второй этап. Увеличивается круг людей, выбранных по общим интересам, с которыми устанавливаются нормальные деловые отношения. Приход на работу воспринимается позитивно, так как рабочий коллектив в основном приятен.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен доброжелательно в отношении к коллективу.

Четвертый этап. Молодой специалист активно участвует в общественной жизни коллектива, нововведениях, предлагает новые идеи.

Пятый этап. Все положительные и отрицательные моменты в коллективе воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свое мнение. К нему начинают прислушиваться.

Шестой этап. Показывает хорошую работу по профессии. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе определенных производственных обстановок. Его выдвигают на серьезные должности.

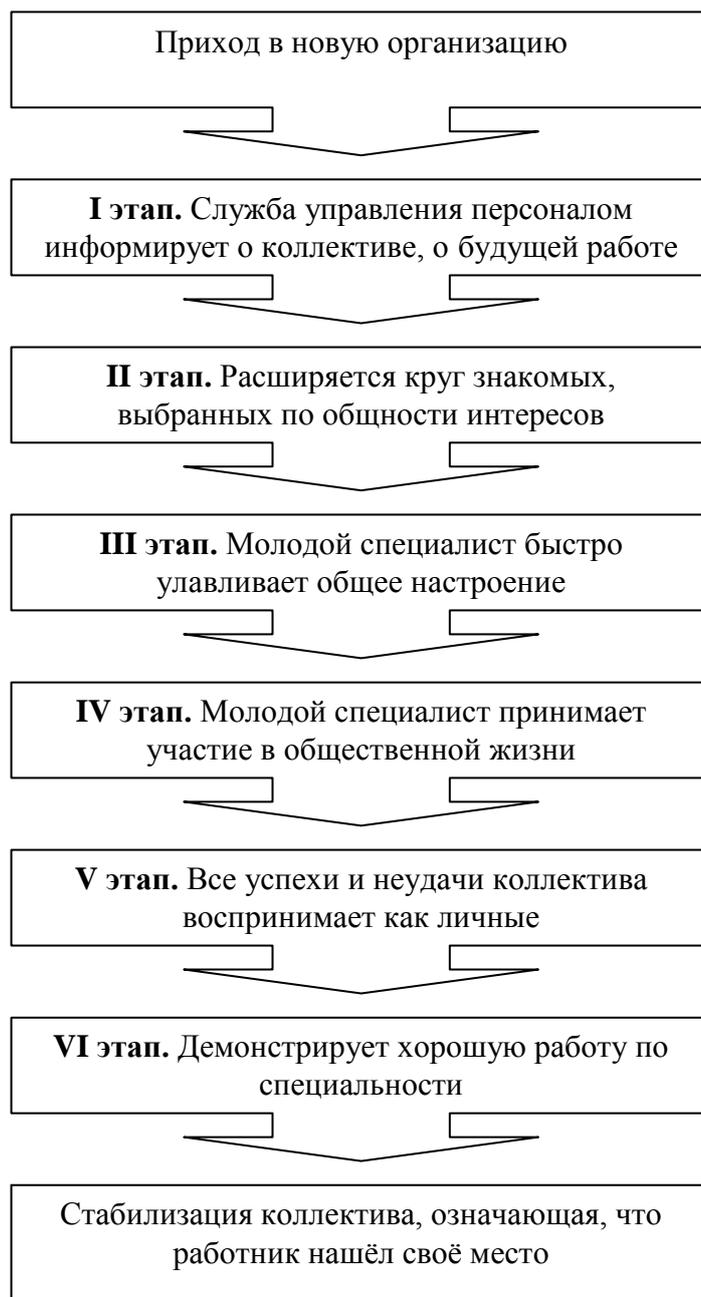


Рисунок 3. Этапы процесса адаптации молодых специалистов

Ход адаптации возможно считать законченным только в том случае, если производственным удачам юного знатока сопровождают неплохие дела в производственном коллективе. Аспектом оценки сей адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В данном случае всевозможные производственные помехи не станут влиять на ритмичность производимой работы, что само по себе – залог стабилизации сотрудников.

Принимая во внимание темп всевозможных рубежей адаптации, организациям просто установить, на каком рубеже располагается в этот момент

молодой специалист, замешкался ли он на данном рубеже по сопоставлению с нормой или прошел его быстрее.

В случае если адаптация протекает благополучно, то достигается стабилизация коллектива, значащее, собственно что сотрудник отыскал свое пространство в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую компанию – психологически трудный момент для любого человека. В случае если он не чувствует помощи со стороны организации, у него появляются сомнения в корректности выбора нового пространства работы, происходят промахи в рабочем процессе, предпосылки коих скрываются в психологически неудобном, неуверенном состоянии человека.

Отношение нового сотрудника к организации, к работе во многом находится в зависимости от того, как действительность соответствует его ожиданиям. В случае если в газетных объявлениях или же в личных разговорах настоящее состояние дел на будущем пространстве работы было осознано приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник ощутит себя обманутым.

Тот, кто желает заинтересовать новичка на свою сторону, обязан знать: первые дни работы должны быть четко распределены.

Необходимо выяснить следующие моменты:

- Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.
- Были ли официально проинформированы работники о фамилии, образовании, предшествующей работы и грядущих обязательствах нового сотрудника.
- Подготовлены ли все бумаги, которые обязаны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, проект организации, список руководящего состава высшего и среднего звена, перечень близких служащих.
- Когда и в какой форме новый сотрудник станет осведомлен с задачами организации и ведущими принципами управления.

- Были ли внятно отнесены и письменно закреплены его полномочия.
- К выполнению, каких обязанностей незамедлительно же подключить нового сотрудника.
- Кто из служащих будет сопровождать его в первые дни в столовую.
- Кто возьмет на себя обязанность познакомить нового сотрудника с традициями организации (сюда относится и ненаписанный этикет, так как именно эти вопросы нередко связаны с разными скользкими моментами).

Новый работник также заинтересован в том, чтобы его как можно скорее и без каких-то сложностей ввели в курс дела. Навык демонстрирует, собственно что сносно бы на первые несколько месяцев избрать работника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, кому задать вопрос о нормах и традициях организации.

Достаточно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового работника. Лучше поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем быстрее это произойдет, тем безболезненней для организации станет его отсутствие в течение нескольких недель. В случае если новый сотрудник заметит, какое внимание проявляет организация к углублению и совершенствованию его познаний и способностей, он будет стараться оправдать ожидания руководящий состав.

Организации приходится расходовать много средств, дабы выбрать способного специалиста, но его утрата обходится еще дороже.

Адаптация руководителей. Тем более сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, по причине несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. В случае если начальник будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько.

1. Выжидательная. Состоит в постепенном исследовании истории, задач подразделения и индивидуальностей работы предшественника.

Характеризуется увеличенной предосторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными планами и только в последствии этого началом интенсивных действий (обычно не раньше чем через 100 дней).

2. Критическая. Исходя из оценки всего предыдущего как неудовлетворительного, а находящихся вокруг - как добродушных рутинеров и попытки незамедлительно привести все в норму. данная стратегия, как правило, приводит к быстрому краху.
3. Традиционная. Подразумевает воздействия по проторенной предыдущим управляющим дороге и внедрение прежних приемов.
4. Рациональная. Базируется на отборе нескольких направлений работы с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и сделать лучше тем самым положение дел. Она имеет возможность доставить новому сотруднику триумф, продемонстрировать его профессиональное руководство. В процессе реализации данной стратегии надо постепенно учить подчиненных трудиться по-новому, поставив им определенные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют собственные интересы и ожидания в отношении нового работника. Новый начальник испытывает давление как сверху, так и снизу. В следствии этого изменения не должны быть резкими, создавать угрозу нарушения работы иных отделов. В связи с этим заинтересованным лицам незамедлительно рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не торопиться.

Те, кто до этого трудился на предприятии, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть прежних сотрудников. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции кажущиеся знания внутренних задач.

Появляются еще трудности, связанные с тем, что принятие коллективом нового начальника во многом находится в зависимости от его сравнения с бывшим руководителем. Новый начальник может достичь успеха в то время, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних отношениях и опираться на главные фигуры, к примеру на временно исполняющего эти прямые обязанности для него. К нему можно целенаправленно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности взаимодействия.

Процедура вливания нового начальника в команду облегчается также предварительным исследованием будущих подчиненных, их плюсов и минусов, вероятных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осторожным, осмотрительным, не меняющим всего сразу, впрочем незамедлительно устраняющим помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует обсуждать своего предшественника.

Закрывающей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых работников считается организация контроля хода привыкания, который призван улаживать трудности, образующиеся у начинающих, и ликвидировать моменты, мешающие их закреплению в команде. По окончании адаптации непосредственный руководитель должен составить небольшую характеристику на сотрудника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом.¹³

1.3. Основные показатели по определению эффективности процесса адаптации

К показателям, которые необходимо анализировать, относятся:

1. Стоимость адаптации одного сотрудника (по профессиям).

¹³ Ламскова О.М., Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации// Управление персоналом – 2004 - №13 - стр.53-56.

Данный показатель рассчитывается через стоимость времени лиц, входящих в процесс адаптации и включает время, потраченное наставником, конкретным управляющим, службой персонала, а еще стоимость раздаточных и иных материалов. Этот показатель целесообразно планировать для различных профессий.

2. Стоимость подготовки наставника (по профессиям).

Под подготовкой наставника понимается величина вложений, потраченные в становление профессиональных компетенций наставника, в разработку обучающих событий, которые наставники станут проводить для начинающих.

3. Процент должностей, охваченных системой адаптации.

Естественно, в идеале этот процент должен приравниваться к 100%. Выслеживать действительную историю удобнее всего с использованием матрицы адаптации, при помощи которой возможно отследить, какие действия и в отношении какой категории служащих уже используются, а собственно что считается намерением на грядущий этап.

4. Процент служащих, выполняющих функции наставников (по профессиям).

Каким должен быть этот процент определяет службы персонала. Это зависит от количества подразделений, прежде всего, и от численности новичков в этих подразделениях.

5. Процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, по отношению к общему числу принятых.

Желательно, чтобы этот показатель равнялся 100%.

Оборотным данному считается показатель «Процент служащих, покинувших фирму в течение или по результатам испытательного срока». Для менеджера по персоналу принципиально разбирать, кто был инициатором расторжения контракта: сотрудник или его конкретный начальник.

Так же принципиально помнить, что в случае, если такие случаи не единичны, то первопричина имеет возможность крыться в неидеальной системе

подбора персонала, и нужно придать значение тому, тех ли сотрудников фирма нанимает на работу.

Текучесть персонала надо рассчитывать по нескольким пунктам:

1) По подразделениям

Чтобы попытаться найти причины, важно понимать, из каких подразделений увольняются сотрудники.

2) По сроку работы в компании

Данный срок находится в зависимости, прежде всего, от средней длительности работы в компании и может составлять: полгода – для компаний с высокой оборачиваемостью персонала, к примеру для логистических терминалом или же больших гипермаркетов, год – для большинства компаний, три года – для компаний, вхождение в которые требует значительное время, к примеру, для конструкторского бюро, которое привлекает выпускников профильных вузов, дополнительно обучая их еще год-два.

Данный показатель – процент служащих, уволившихся из организации в течение первого года работы – может считаться индикатором системы адаптации по той причине, что не исключено, что решение об увольнении они обрели в первые недели работы, но по неким основаниям не сделали это сразу: давали организации еще один шанс или же элементарно не желали «портить» свою трудовую книжку.

3) По основаниям увольнения

В предоставленном случае речь идет о реальной причине того, от чего работник покинул фирму. Любой менеджер по персоналу может рассказывать ситуации из своего опыта, когда работник хоть и писал заявление по собственному желанию, но настоящая первопричина расставания была в ином: в дисциплинарном несоблюдении или несоответствии должности.

Для учета, осуществляемого службой персонала, необходимо фиксировать реальные основания увольнения и инициатора расставания.

На рис 4. видно, что, не обращая внимания на разность в числовых значениях, общая тенденция текущесть по отдельным категориям служащих сохраняется

для всевозможных отраслей бизнеса. Процент текучести между топ-менеджерами и руководителями ниже, чем между специалистами и особых категорий сотрудников (продавцы, кассиры, рабочие). Это связано с тем, что с ростом должности возрастает возможность карьерного, финансового и статусного роста внутри компании. И как следствие, работники больше привязаны к своей компании.

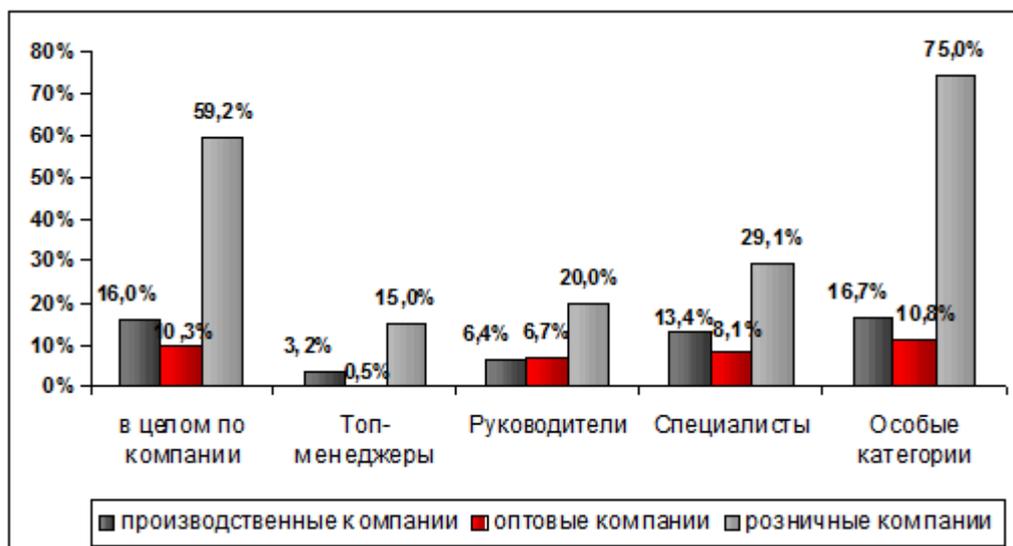


Рисунок 4. Средняя текучесть персонала в 2016 г. для компаний различных сфер бизнеса

Опыт показывает, что действительно большие масштабы работы по подбору персонала в компании ОАО «Российские железные дороги», абсолютно неоправданные, потому что обусловлены отсутствием качественной работы с новым работником в течение его адаптационного периода и безграмотными мотивационными схемами. Постоянный перебор новых работников обходится организации в несколько раз дороже, чем регулярная работа по адаптации персонала.

Возможно было бы считать, что всё это – личные трудности самого сотрудника и организацию это не касается. Но в действительности трудности новых работников и их адаптационный этап довольно быстро становятся в первую очередь трудностями организации. Собственно, это и является темой предоставленной выпускной квалификационной работы.

Делая выводы, следует выделить, что подбор и прием на работу представляет собой довольно долгий и дорогой процесс — к первому дню работы нового работника организация уже тратит на него значительные средства. В следствии этого фирма заинтересована в том, чтобы принятый на работу новый работник не уволился через несколько месяцев. Впрочем, как показывает статистика, более высокий процент принятых на работу оставляет компанию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – расхождение ожидаемого с действительностью и трудность интеграции в новую организацию. Посодействовать работнику благополучно влиться в новый коллектив – важнейшая задача его наставника и специалистов по кадрам. Упростить ввод новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

Любой процесс преодоления молодым специалистом каких-то трудных моментов возможно считать ходом адаптации, по итогу которого он использует приобретенные ранее навыки или же раскрывает принципиально новые методы поведения для решение трудных задач.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ «ТОМСК II»

2.1. Общая характеристика железнодорожной станции

Железнодорожный комплекс исторически содержит особый стратегический смысл для России. Он считается связывающим звеном единой финансовой системы и наиболее легкодоступным транспортом для миллионов людей. Без точно слаженной работы железнодорожного транспорта невозможна размеренная работа промышленных организаций, своевременная доставка жизненно важных грузов в самые дальние регионы государства. В 2017 году железным дорогам в России исполнилось 180 лет!

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» считается одной из самых больших в мире (входит в тройку лидеров) железнодорожных компаний с огромными объемами грузовых и пассажирских перевозок, обладающей высочайшими экономическими рейтингами, квалифицированными работниками во всех сферах железнодорожного транспорта, огромной научно-технической базой, проектными и строительными мощностями, значительным опытом международного сотрудничества.

Задача компании состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышение эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в Евроазиатскую транспортную систему.

Ключевые цели работы общества – обеспечение потребностей страны, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а еще получение прибыли.

По характеру работы станция «Томск II» является участковой, по объему выполняемой работы отнесена к I классу.

Станция «Томск II» расположена на однопутном участке и оборудована электрической централизацией стрелок и сигналов, двухсторонней парковой связью а также радиосвязью.

Станция имеет следующее техническое оснащение:

Станция оборудована маршрутно-релейной централизацией блочного типа с маршрутным управлением стрелками и сигналами. Пульт управления стрелками и сигналами находится на посту ЭЦ в помещении ДСП, на этом же посту находится релейное помещение, помещение для персонала, обслуживающего ЭЦ. В комнате связи на посту ЭЦ установлены регистраторы служебных переговоров на базе ПЭВМ, основной – МИРРОР-8 и МИРРОР-4. На них заведены поездная и маневровая радиосвязь, громкоговорящая парковая связь, коммутатор служебной связи ДСП и ДСЦ. Станция оборудована двухсторонней парковой радиосвязью для передачи служебной информации по обслуживанию поездов, ремонтным работам на путях, устройств СЦБ, связи и

контактной сети. На территории станции имеются громкоговорители и переговорные колонки для ведения переговоров работников ж.д. предприятий между собой и с ДСП при выполнении технологических операций.

Перечень операций, выполняемых на станции:

- Организованный прием, отправление и пропуск грузовых, пассажирских и пригородных поездов, согласно графика движения;
- Формирование и расформирование грузовых поездов в согласовании с планом формирования поездов; составление и расформирование пассажирских вагонов в пассажирском парке ЛВЧД-20;
- Прием к транспортировке, погрузке, выгрузке, сбережение, выдача, перевеска, сохранность принятых грузов;
- Технический и коммерческий осмотр вагонов и устранение выявленных неисправностей;
- Обработка грузовых поездов с изменением количества вагонов;
- Подача и уборка вагонов с железнодорожных путей необщего пользования;
- Подача и уборка вагонов на погрузочно-выгрузочные под фронты мест общего и необщего пользования;
- Текущий ремонт вагонов на специально выделенных путях;
- Формирование и расформирование пассажирских, багажных, почтовых и специальных служебных вагонов в соответствии с планом формирования;
- Перевозка пассажиров и продажа билетов;
- Информация грузополучателей о прибытии груза;
- Обеспечение безопасности посадки в поезда и высадки пассажиров;
- Обеспечение безопасности движения поездов и производство маневровой работы.

Руководство работой станции осуществляет начальник станции, который несет полную ответственность за выполнение задач, возложенных на него согласно «Положению о железнодорожной станции». Успешная

работа станции находится в зависимости от административной и оперативной структуры управления.

Руководство производственной и хозяйственной деятельностью станции, организация и контроль за выполнением суточных и сменных планов, контроль за обеспечением безопасности движения и техники безопасности, использование технических средств осуществляется начальником станции и (по установленному распределению обязанностей) заместителями начальника станции.

Анализ работы станции (использование технических средств, выполнение технических показателей эксплуатационной работы, обеспечение безопасности движения), разработка и внедрение технологического процесса, разработка технической документации (ТРА станции с приложениями местных инструкций), обобщение и внедрение передовых методов организации и охраны труда, техники безопасности осуществляет начальник станции и под его руководством заместители начальника станции, инженеры станции.

На рис. 5. приведена схема административного управления станцией. На рис. 6. приведена схема оперативного управления.

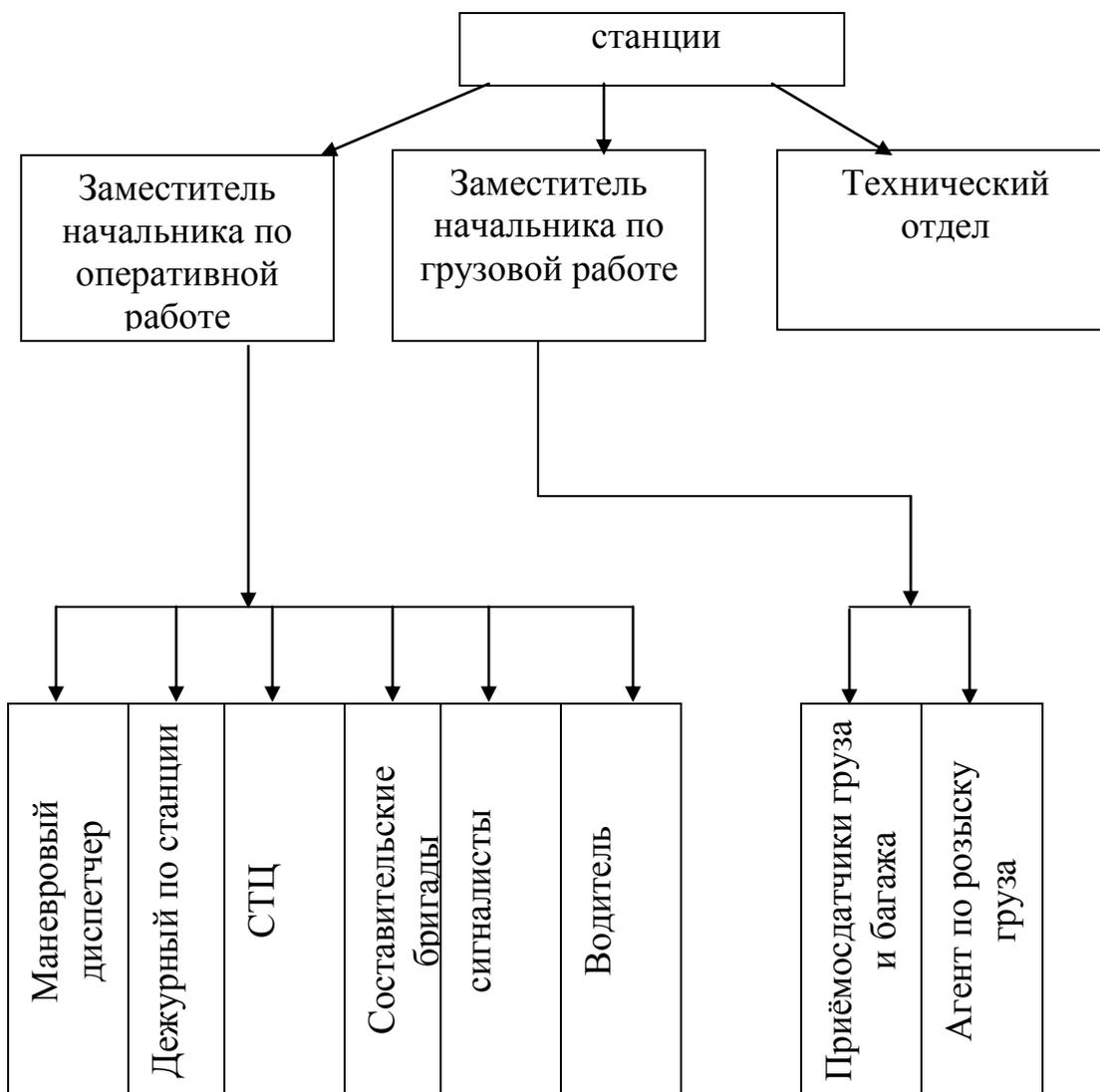


Рисунок 5. Организационная структура управления станцией

Оперативное руководство эксплуатационной работой станции в целом, контроль за выполнением сменно-суточного плана работы станции по приему, отправлению и переработке поездов, по развозу местного груза и обработке грузовых фронтов промышленных предприятий и путей общего пользования (при необходимости – внесение корректив), контроль за формированием поездов, согласно плану формирования и исполнением графика движения поездов осуществляет, начальник станции и заместитель начальника станции

по оперативной работе. На заместителя начальника станции по оперативной работе возлагается:

- контроль и руководство работой СТЦ.
- контроль за правильной и своевременной обработкой документов;
- учет вагонного парка и простой вагонов на станции.

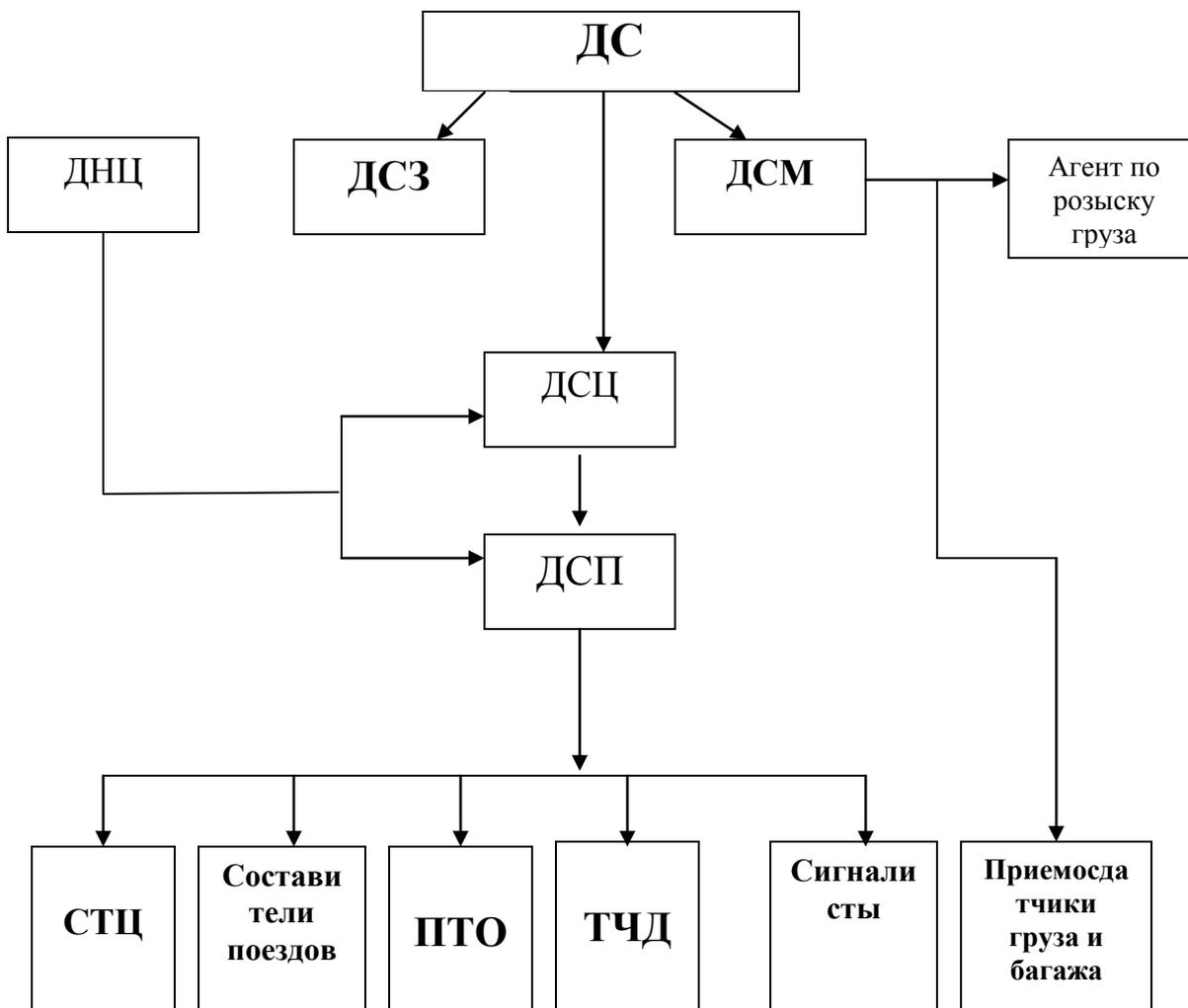


Рисунок 6. Схема оперативного управления станцией

Общее руководство грузовой и коммерческой работой станции, контроль выполнения плана погрузки и выгрузки осуществляет заместитель начальника станции по грузовой и коммерческой работе, в обязанности которого входит:

- обеспечение контроля за выполнением плана погрузки и выгрузки;
- обеспечение контроля за выполнением заданной нормы статистической нагрузки на вагон;

- обеспечение контроля за сохранностью перевозимых грузов;
- обеспечение своевременной и качественной подготовки вагонов под погрузку;
- обеспечение безопасности движения поездов путем проведения контрольных перевесок грузов, принимаемых к перевозкам на станции;
- обеспечение техники безопасности приемосдатчика груза и багажа при проведении коммерческого осмотра поездов;
- обеспечение контроля за правильностью ведения форм учета и отчетности.
- Осуществляет контроль за состоянием охраны труда в грузовом цехе станции.

На начальника АФТО возлагается:

- контроль за выполнением плана погрузки и выгрузки грузов;
- контроль оформления грузовых перевозочных документов;
- контроль за расчетом с грузоотправителями и грузополучателями;
- контроль за ведением установленных форм учета и отчетности.

Организацию и оперативное планирование эксплуатационной работы станции в течение смены осуществляет сменный командир - маневровый диспетчер (ДСЦ).

Маневровый диспетчер в процессе работы обеспечивает:

- составление совместно с поездным диспетчером плана отправления поездов;
- сдачу порожних вагонов по регулировочному заданию;
- выполнение технологических норм по обработке поездов и вагонов, максимальное сокращение межоперационных интервалов и общего времени нахождения вагонов на станции;
- исполнение движения графиков поездов и плана формирования;
- эффективное использование локомотивов, контроль режима труда и отдыха локомотивных бригад;

- своевременную обработку грузовых фронтов по подаче, уборке местных вагонов;
- постоянный контроль соблюдения работниками станции требований безопасности движения и техники безопасности при производстве маневровой работы;
- обработку путей текущего ремонта вагонов в соответствии с утвержденным графиком.

2.2. Анализ структуры персонала и профессиональных навыков

В настоящее время на станции трудятся в соответствии со штатным расписанием 277 человек, из них: 177 – женщин, 100 – мужчин.

Данные за 5 лет с 2012 по 2016 года приведены на рис. 7. Из представленного графика видно, что за 5 лет произошло увеличение доли мужчин и снижение доли женщин в штате станции.

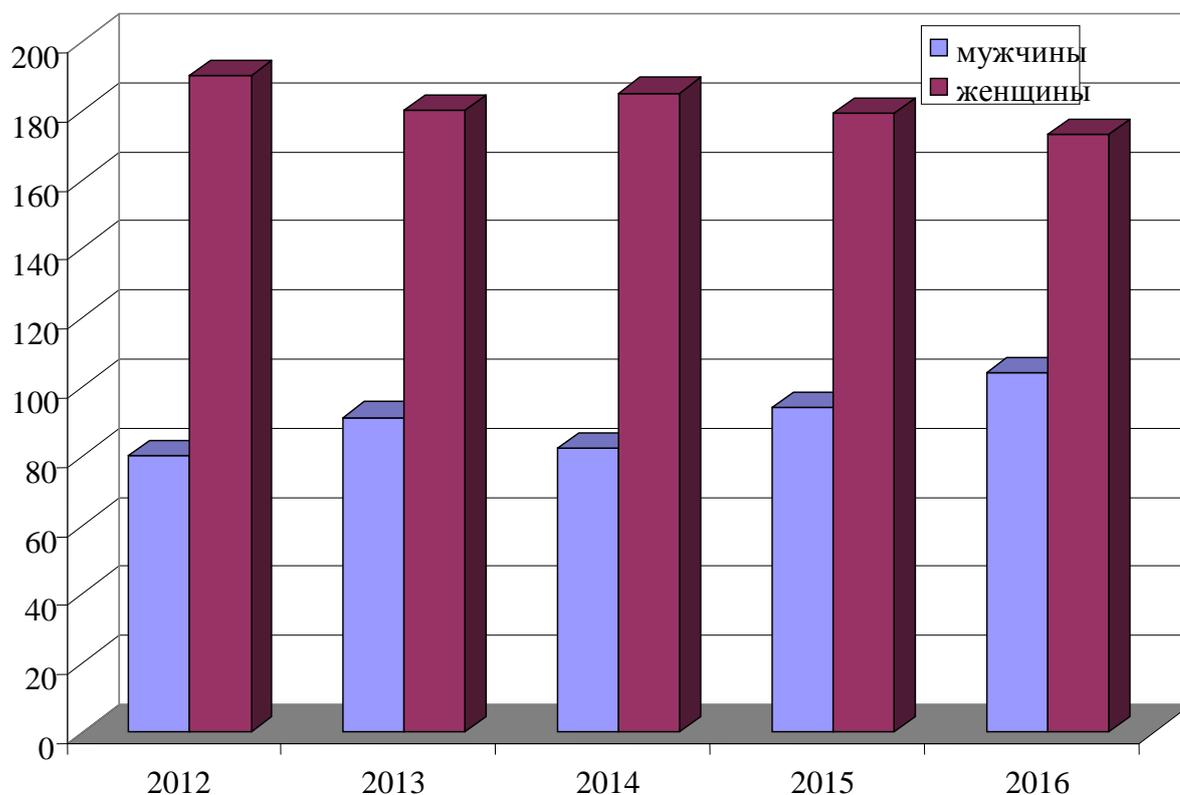


Рисунок 7. Структура кадрового состава по полу, чел

Характеристика уровня образования персонала за 5 лет приведена в таблице 3 и рис. 8. По данным таблицы видно, что уровень образования за последние 5 лет значительно улучшился.

Таблица 3

Уровень образования работников станции

	Высшее	Среднее профессиональное	Начальное профессиональное	Среднее общее	Основное общее
2012	18	167	25	35	25
2013	19	183	15	30	24
2014	22	184	20	26	15
2015	21	205	10	27	10
2016	23	216	6	25	7

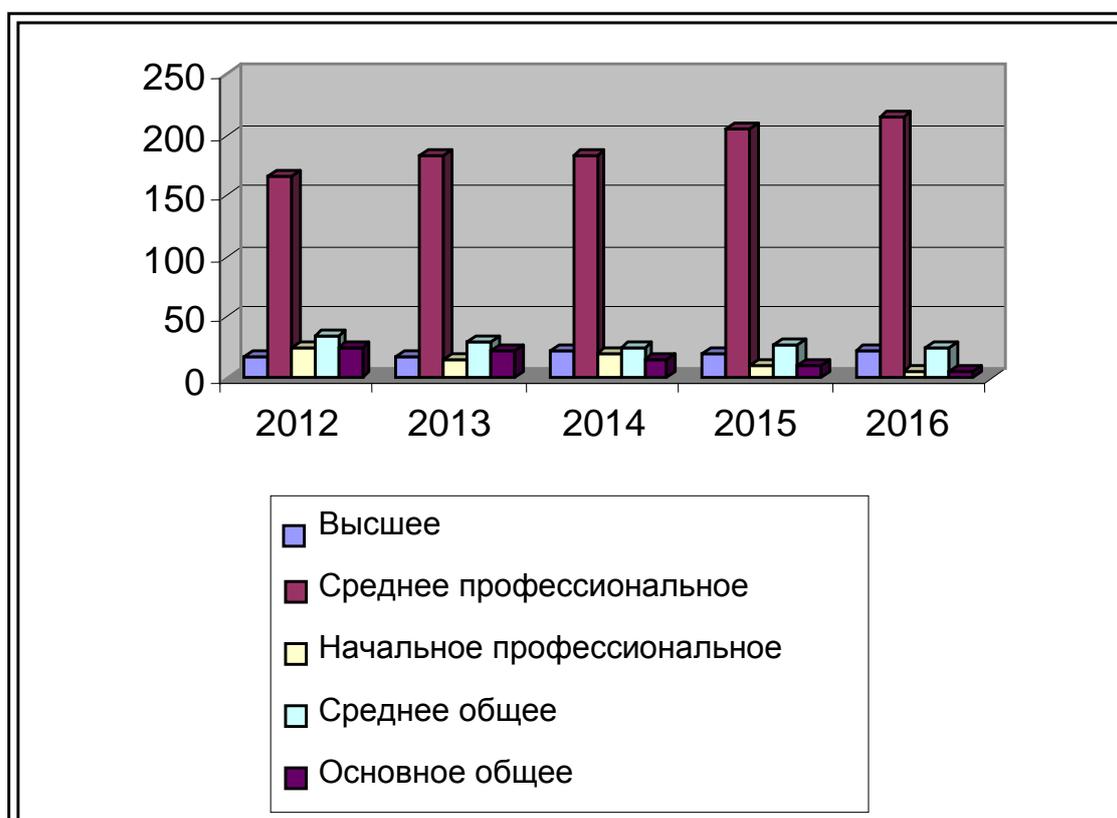


Рисунок 8. Образовательная структура персонала.

Стабильность коллектива, закрепляемость его членов характеризуется данными по стажу работы на станции. Данные по стажу работы приведены в таблице 4.

Структура по стажу работы на станции

Стаж	до 1 года	от 1 до 5 лет	от 6 до 10 лет	от 11 до 15 лет	от 16 до 20 лет	от 21 до 25 лет	от 26 до 30 лет	свыше 30 лет
2012	60	12	30	34	48	28	26	32
2013	58	10	34	36	54	32	24	23
2014	60	18	33	35	49	30	22	20
2015	69	17	34	33	49	36	23	12
2016	100	7	31	34	49	30	18	8

Более наглядно данные табл. 4 можно представить на рис. 9.

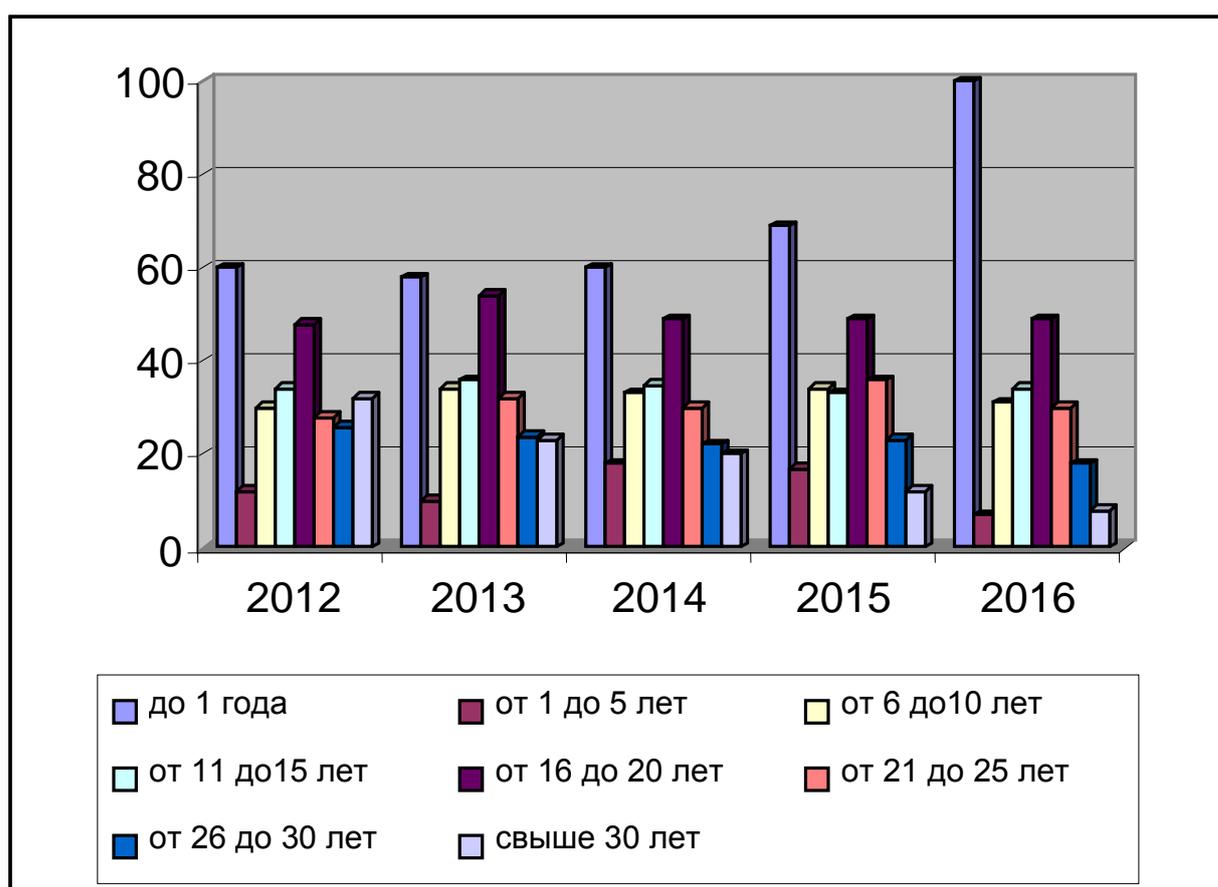


Рисунок 9. Структура кадрового состава по стажу работы, чел.

Как видно из табл. 4 и рис. 9, наибольшее количество работников имеет стаж до 1 года и от 16 до 20 лет, следует также отметить, что численность этого персонала за последние годы не менялась. Наименьшее количество работников

имеют стаж от 1 до 5 лет и более 30 лет. Значительное отклонение по стажу работы до 1 года можно объяснить большой текучестью кадров на мало оплачиваемых профессиях, а также работой проводимой в направлении омоложения коллектива, это хорошо видно из таблицы 4.

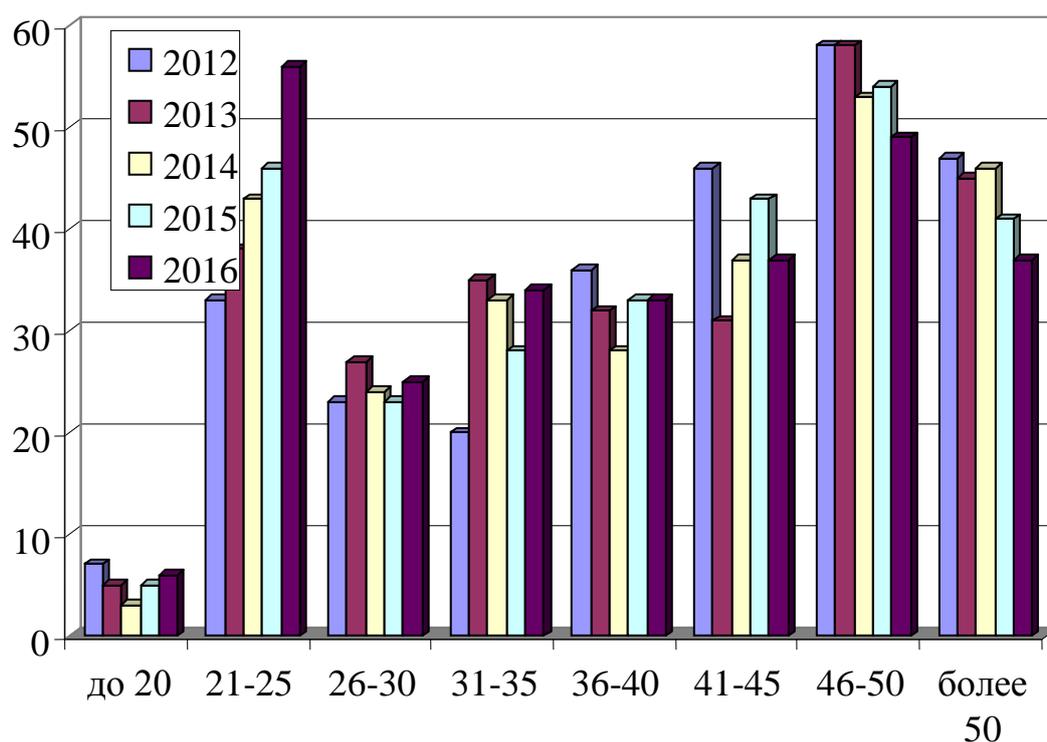
Структура кадрового состава возрасту приведена в таблице 5. Из таблицы видно, что за последние 5 лет произошло снижение количества работников в возрасте 40 лет и более.

Таблица 5

Структура кадрового состава возрасту.

Возраст	до 20 лет	от 21 до 25 лет	от 26 до 30 лет	от 31 до 35 лет	от 36 до 40 лет	от 41 до 45 лет	от 46 до 50 лет	свыше 50 лет
2012	7	33	23	20	36	46	58	47
2013	5	38	27	35	32	31	58	45
2014	3	43	24	33	28	37	53	46
2015	5	46	23	28	33	43	54	41
2016	6	56	25	34	33	37	49	37

Более наглядно данные табл. 5 можно представить на рис.



10.

Рисунок 10. Структура кадрового состава по возрасту, чел.

Данные о квалификации рабочих приведены в таблице 6. По данным таблицы видно, что каких либо значительных изменений за 5 лет не произошло.

Таблица 6

Квалификация рабочих

Разряд	2012	2013	2014	2015	2016
3	21	24	23	22	24
4	2	1	1	2	0
5	40	39	41	42	40
6	70	68	68	69	71
7	34	35	35	35	37

Данные и анализ движения рабочих кадров приведен в таблице 7.

Таблица 7

Сравнительный анализ движения кадров за период 2012-2016гг.

№	Наименование показателей	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Списочная численность	270	271	267	273	277
2.	Среднесписочная численность	268	266	261	262	270
3.	Принято	60	58	60	69	100
4.	Уволено	58	57	62	64	97
	В том числе:					
	по собственному желанию	55	55	52	52	84
	За нарушение трудовой дисциплины	3	2	10	12	13
5.	Коэффициент выбытия кадров	0,22	0,21	0,24	0,24	0,36
6.	Коэффициент прибытия кадров	0,22	0,22	0,23	0,26	0,37
7.	Коэффициент оборота кадров	0,44	0,43	0,47	0,51	0,73
8.	Коэффициент текучести кадров	0,01	0,01	0,04	0,05	0,36
9.	Коэффициент стабильности	1,01	1,02	1,02	1,04	1,03
10.	Коэффициент обновления	1,03	1,02	0,97	1,08	1,03

Как видно из табл. 7, все коэффициенты за анализируемый период увеличились.

Итак, персонал находится в постоянном движении, вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. В процессе обновления коллектива меняются функциональные связи, изменяется социально-психологический климат.

2.3. Анализ действующей системы адаптации персонала на железнодорожной станции «Томск II»

На анализируемом предприятии как и везде на РЖД существует положение о системе адаптации персонала.

Положение об адаптации персонала определяет этапы и условия вхождения сотрудников в новые для них профессиональные и социально-экономические условия в системе РЖД и является методической основой.

Задача адаптации – привести в соотношение личностные познания, навыки и значение сотрудника с ценностями и нормами РЖД.

Адаптация – это взаимное приспособление сотрудника и коллектива, в следствии чего работник приживается в организации, учится жить в относительно новых для него профессиональных, общественных и организационно-экономических условиях, находит себя в данной организации и системе существующих в ней межличностных связей и отношений.

Выделяют несколько видов адаптации:

- организационную;
- социально-психологическую;
- профессиональную;
- ценностную адаптацию.

Организационная адаптация – это понимание и принятие новым работником своего организационного положения, структуры организации и существующих рычагов правления.

Социально-психологическая адаптация – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения и приспособление к новым сотрудникам и кругу общения.

Профессиональная адаптация – это постепенная выработка профессиональных навыков и навыков взаимодействия с коллективом до определенного уровня.

На железнодорожной станции Томск 2, как и везде в ОАО «РЖД» работает система наставничества (Положение представлено в Приложении).

В действительности для специалиста по работе с персоналом, не редко ведущего и без того большой объем работы, адаптация – вполне второстепенная функция. Но она и прописана в обязанностях HR-менеджера

приблизительно в 80% случаев, но как правило— или не исполняется вообще, или реализуется крайне формально.

На железнодорожной станции, как и везде в ОАО «РЖД» работает система наставничества (Положение представлено в приложении).

Наставничество – конфигурация адаптации, практического изучения и воспитания сотрудников и специалистов ОАО «РЖД» в целях быстрого овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО «РЖД».

Организационную работу, связанную с назначением наставника, в том числе оформление пакета документов, выполняют лица, в обязанности которых входят вопросы, связанные с работой по управлению персоналом.

Наиболее отличившиеся наставники могут быть представлены к поощрениям, установленным нормативными документами ОАО «РЖД», в частности приказом ОАО «РЖД» от 30 марта 2006 г. № 57 «О видах поощрений в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги».

На железнодорожной станции «Томск II» применяется график адаптации, расписанный поэтапно, который в общем выглядит следующим образом и корректируется под каждого индивидуально.

1. Постановка целей и задач адаптации нового работника
2. Определение оценочной процедуры для выявления успешности прохождения адаптации новым работником
3. Определение комплекса знаний, навыков и умений, которыми должен обладать работник после прохождения каждой ступени адаптации
4. Составление плана и сетевого графика адаптации
5. Согласование проекта с наставником и ответственными по каждому блоку адаптации
6. Корректировка графика

7. Разработка методов оценки успешности процесса прохождения адаптации новым сотрудником
8. Подведение итогов прохождения этапа адаптации новым сотрудником
9. Принятие решения об окончании испытательного срока

В ходе первой недели работы на новом рабочем месте работнику на все время испытательного срока устанавливаются задачи и критерии производительности исполнения данных задач. На весь период испытательного срока ставятся главные задачи, прописываются детально.

При этом очень важным является чёткое объяснение поставленных задач и критерии эффективности их выполнения.

По итогу первого месяца адаптации проводится предварительный анализ проделанной работы новичка.

При анализе работы нового работника за первый месяц присутствуют: работник, наставник, непосредственный руководитель, специалист по работе с персоналом.

Рассматриваются следующие вопросы:

- Анализ адаптации работника,
- Выполнение поставленных задач, за прошедший период,
- Определение сильных сторон и достоинств работника,
- Обсуждение того, что работнику следует улучшить,
- Прояснение того, какая необходима помощь работнику со стороны наставника, специалиста по работе с персоналом, руководителя,
- Проблемы и достоинства в работе станции глазами нового работника.

Испытательный срок считается оконченным при условии выполнения задач, поставленных перед работником.

Решение об окончании испытательного срока принимает непосредственный руководитель полагаясь на сведения, поступившие от наставника и специалиста по работе с персоналом.

Итогами процесса адаптации считается:

- овладение специалистом системой профессиональных знаний и

- полученных им навыков, важных для выполнения своих прямых обязанностей,
- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка,
 - видение специалистом перспектив реализации своих профессиональных навыков.

2.4. Проведение исследования по адаптации персонала

На предприятиях железнодорожного транспорта в настоящий момент трудятся около 20 тыс. молодых специалистов, профессиональное развитие которых считается важным компонентом кадровой работы отрасли.

Специалистами по работе с персоналом Железнодорожной станции Томск 2 было проведено исследование, нацеленное на выявление моментов адаптации молодых специалистов различных предприятий сети железных дорог. Обработка данных исследования проводилась при моем непосредственном участии.

В исследовании принимали участие молодые специалисты в возрасте до 25 лет (52,6%) и от 25 до 30 лет (47,4%). Стаж работы по специальности у 33% составлял меньше года, у 31% от года до трех лет, у 36% от трех до пяти лет. При этом 82,6% составляли мужчины и 17,4% женщины.

Одним из важных компонентов профессионального развития для молодых специалистов считается удовлетворенность избранной специальностью. Как показывают исследования, удовлетворены своим профессиональным выбором 93% и только 5% опрошенных разочаровались в выбранной профессии (рис. 11).

Одним из важных моментов адаптации является и профессиональная подготовка. Подготовленными считают себя 66% молодых специалистов, плохо подготовленными 16% (рис. 12). При этом 57% молодых специалистов имели достаточно реальное представление о своей будущей работе, а для 30%

ожидания не соответствовали выполняемым обязанностям (рис. 13).

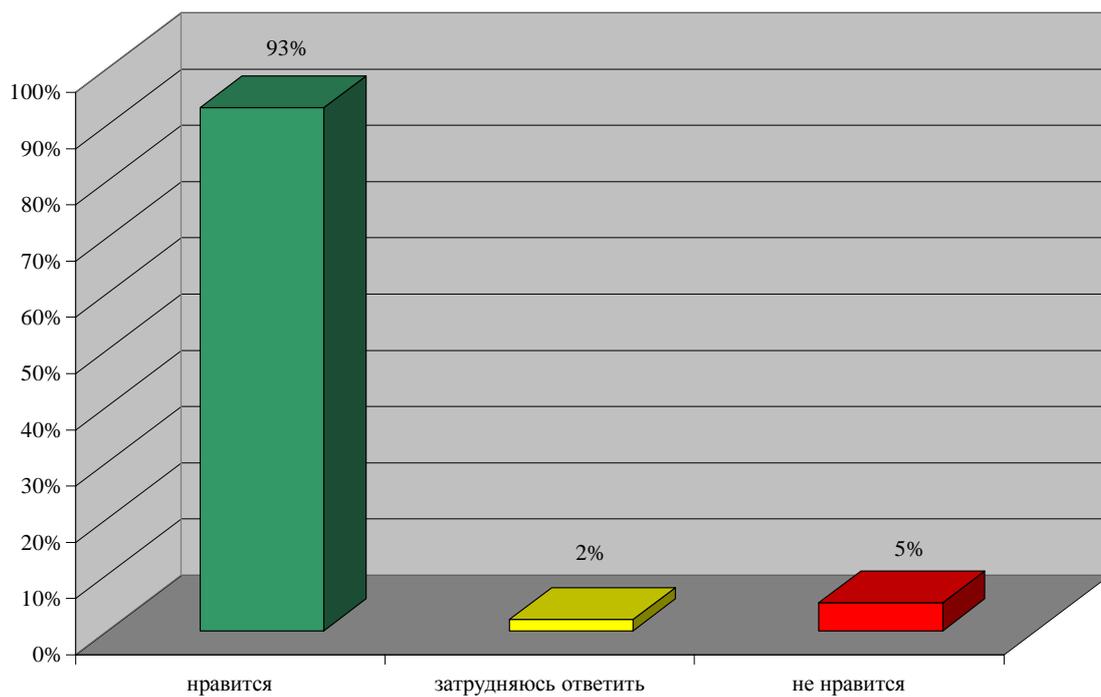


Рисунок 11. Удовлетворенность выбранной специальностью.

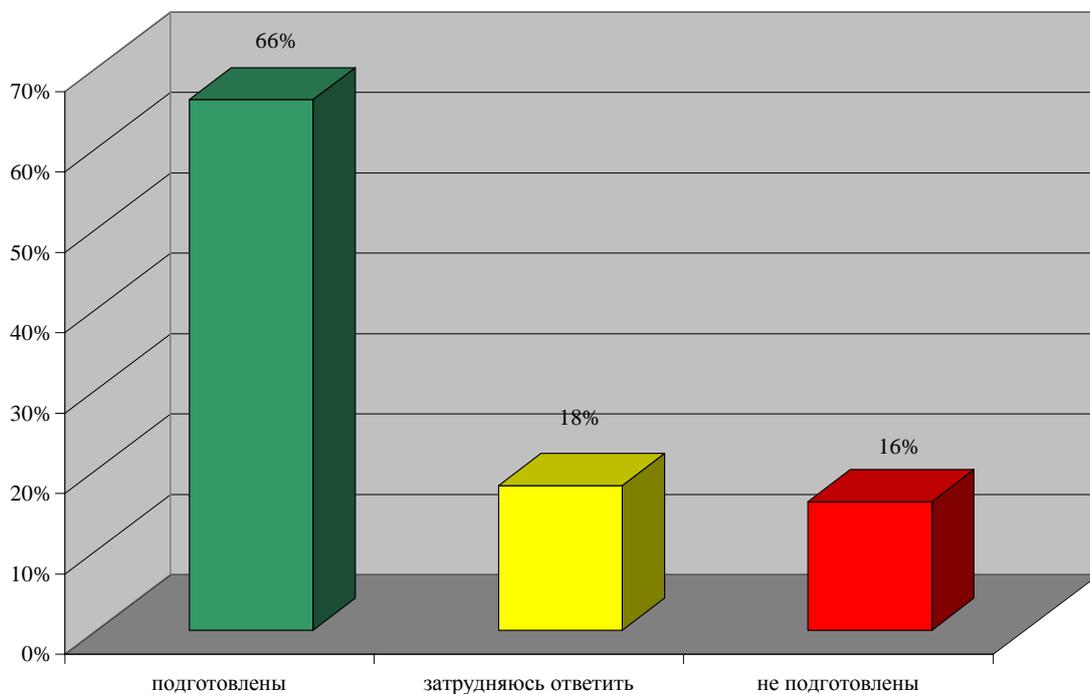


Рисунок 12. Оценка своей подготовки к работе после окончания учебного заведения.

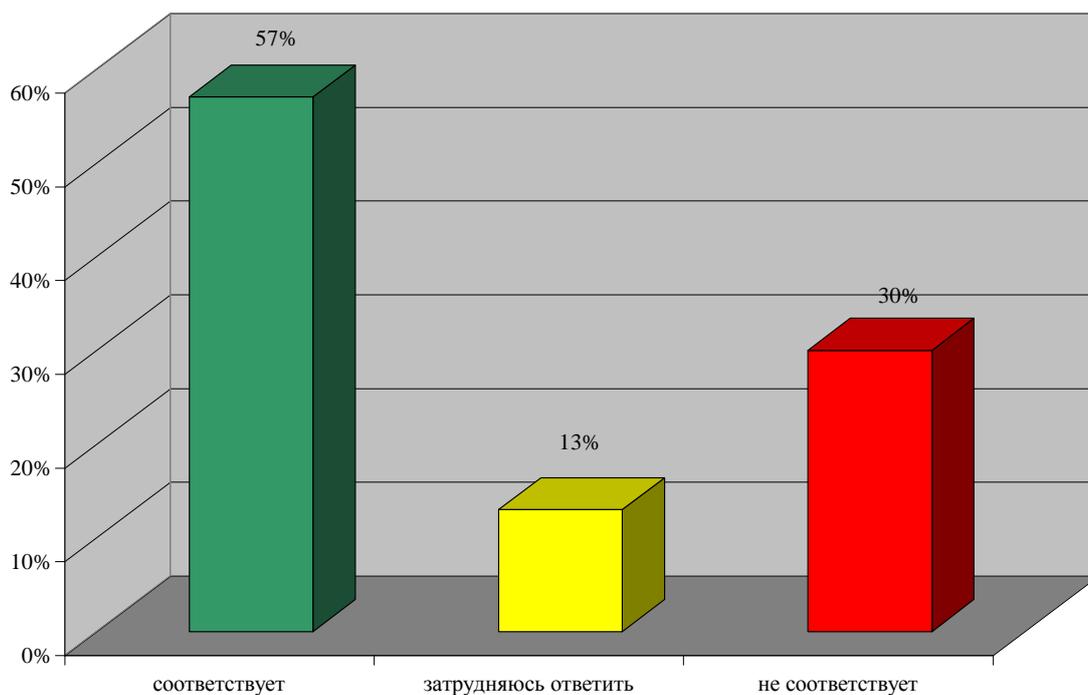


Рисунок 13. Соответствие реальной ситуации на работе ожиданиям.

Естественно, невысокий уровень профессиональной подготовки усложняет процесс адаптации, увеличивает срок и требует еще больше финансовых вложений. Кроме того, несоответствие реальной работы ожиданиям может говорить о недостаточном количестве практических занятий в процессе обучения специалистов, уровень удовлетворенности молодых специалистов разными сторонами трудовой деятельности характеризуется данными, указанными в таблице.

Представления о дальнейших возможностях, знание о перспективе карьерного роста считается одним из важнейших факторов адаптации (рис. 14). Однако только 35% молодых специалистов знают о перспективах карьерного роста и о возможности делового роста, остальные же 65% либо вовсе не слышали об этом, либо знакомы в общих чертах. В следствии чего необходимо увеличить силы в работе по ознакомлению молодых специалистов с вероятностями их повышения по карьерной лестнице, так как решение таких вопросов касается не только адаптации, но является стимулирующим механизмом производственной работы. Проведенные в центре исследования показали, что 25% молодых специалистов не удовлетворены перспективой

профессионального роста (рис. 15). При этом 71% опрошенных, неудовлетворенных перспективой профессионального роста, не знали об этом, а 70% не довольны размером оплатой труда и, вполне вероятно, в следствии чего не видят своего дальнейшего профессионального роста.

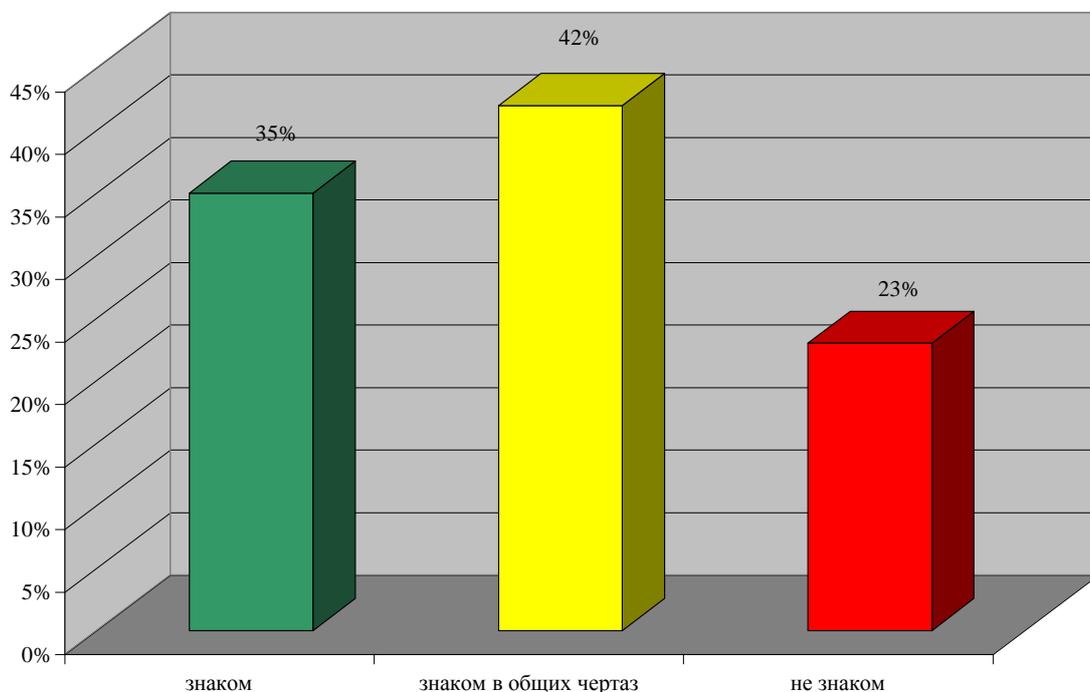


Рисунок 14. Осведомленность о возможной карьере, перспективах роста

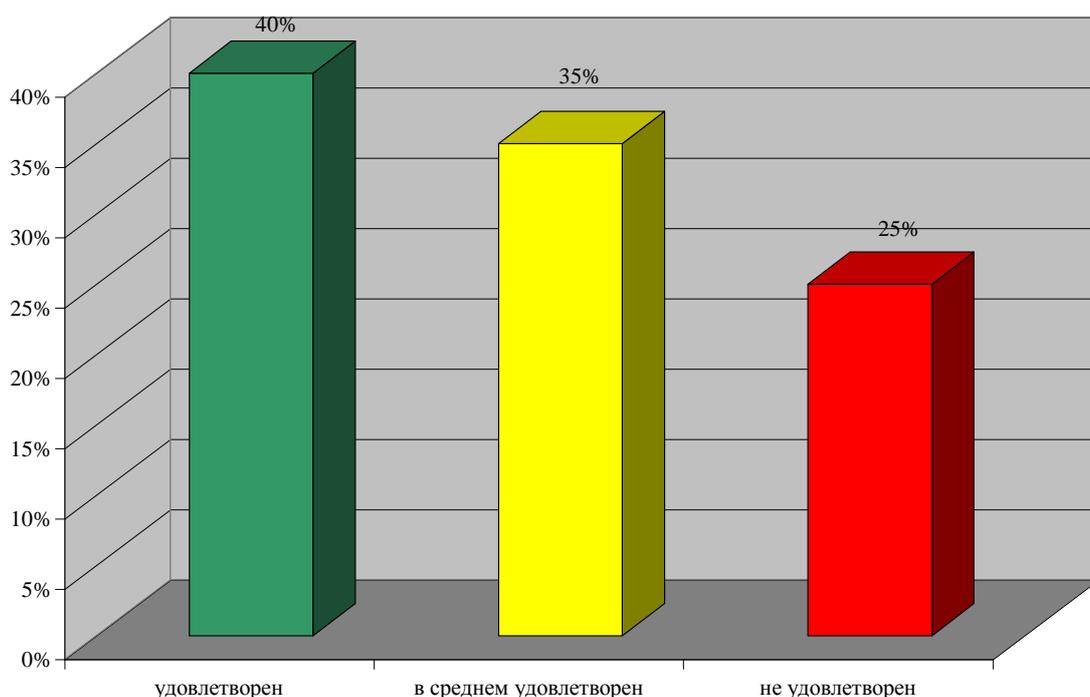


Рисунок 15. Удовлетворенность перспективой профессионального роста

Важную роль в процессе осваивания на новом рабочем месте играет наличие наставника. Естественную важность влияния наставника на ход адаптации отмечают 91% молодых специалистов (рис. 16). При этом следует отметить, что 50% опрошенных, не имеющих наставника, лишены помощи при адаптации. Кроме того, наличие наставника влияет и на удовлетворенность профессиональным ростом. Так, 53% молодых специалистов, имеющих наставников, удовлетворены видимостью своего профессионального роста, а среди тех, кто работает без наставника, их только 29%.

Взаимоотношения новичков с коллегами считаются подходящим моментом для привыкания, как и удовлетворенность отношениями с руководством (рис. 17). Так, буквально 76% молодых специалистов удовлетворены отношениями между руководителем предприятия и подчиненных.

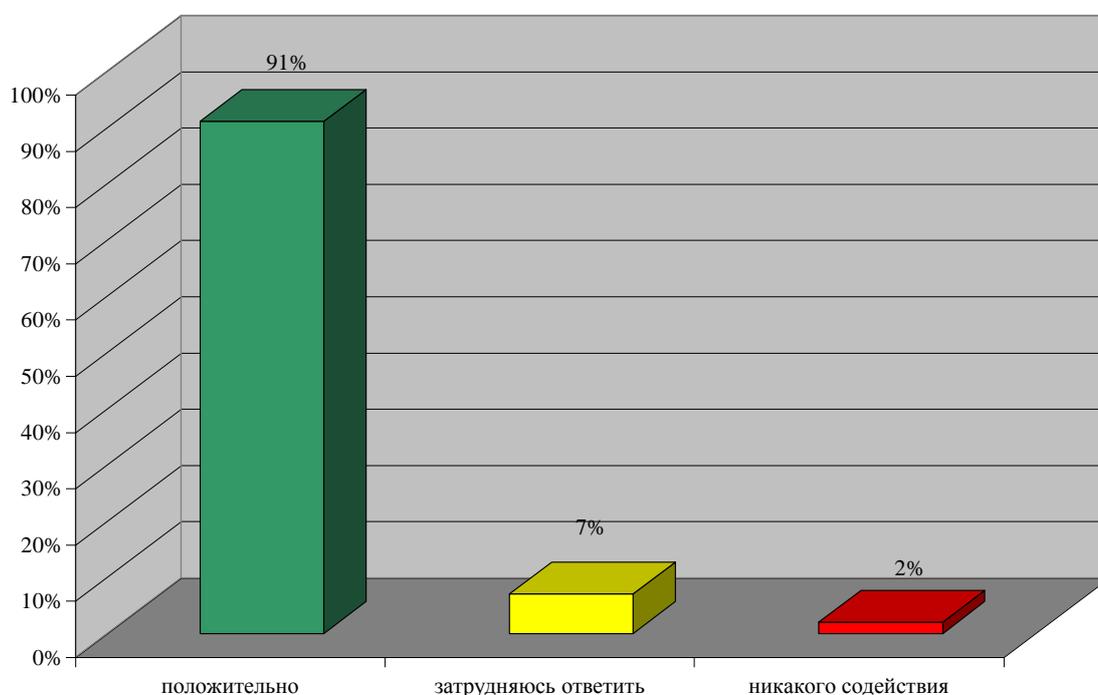


Рисунок 16. Оценка содействия наставника в адаптации по мнению молодых специалистов.

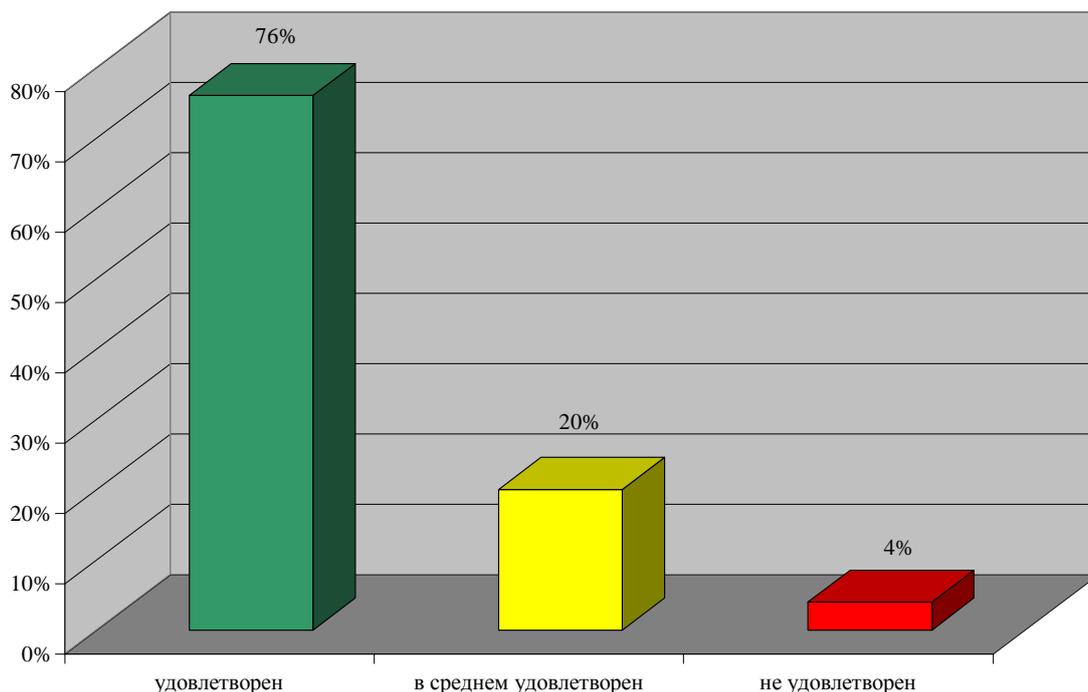


Рисунок 17. Удовлетворенность отношениями руководством предприятия

Одним из важных моментов быстрой адаптации молодых специалистов на предприятии считается удовлетворенность оплатой труда. Так же стоит отметить, что значительная часть молодых специалистов (42%) не довольны размером оплаты труда (рис. 18). Однако, несмотря на неудовлетворенность, людей удерживают на рабочем месте хорошие отношения с коллегами (84%) и с непосредственным руководителем (76%), так же с руководством организации (60%). Кроме этого для множества респондентов необходимым оказывается продолжение профессиональной династии (68%) и довольство работой в целом (46%).

Одной из трудностей, мешающих адаптации молодых специалистов на предприятии, считается наложение на них большого объема выполняемой работы, не входящей в круг их трудовых обязанностей (рис. 19). К примеру, более 50% опрошенных выделяют, что такое случается довольно часто.

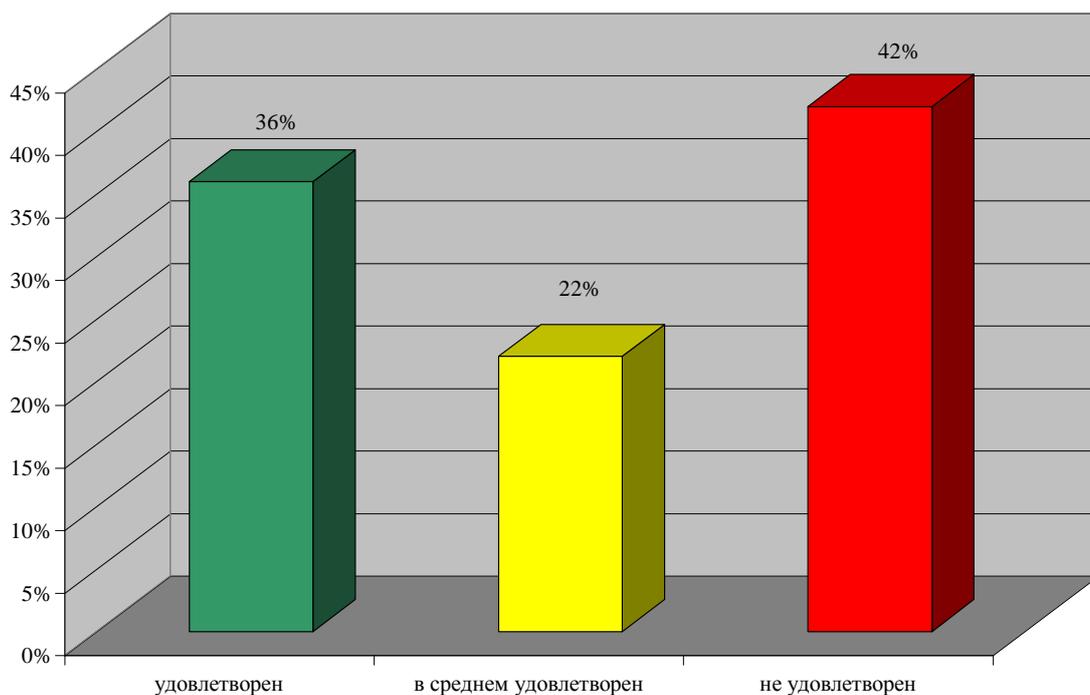


Рисунок 18. Удовлетворенность оплатой труда

Оценивая моменты, способствующие адаптации, сами молодые специалисты как наиболее действенные, подчеркнули мотивационные (желание трудиться и интерес к работе), помощь сослуживцев и личные качества (рис. 20).

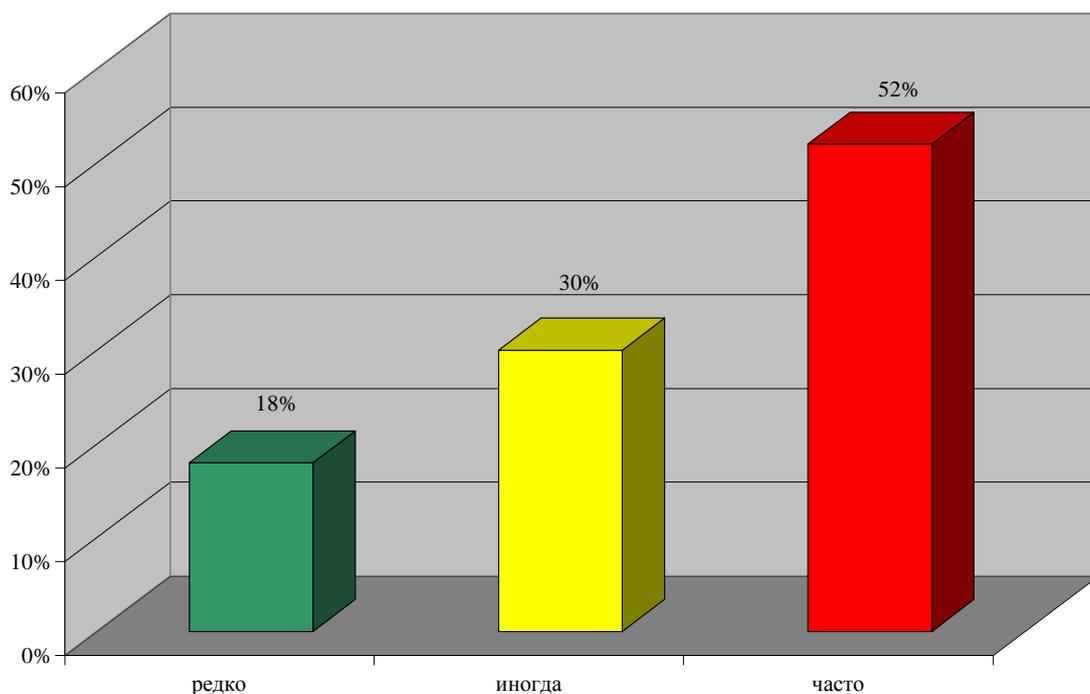


Рисунок 19. Регулярность выполнения работы, не входящей в круг

непосредственных обязанностей молодых специалистов

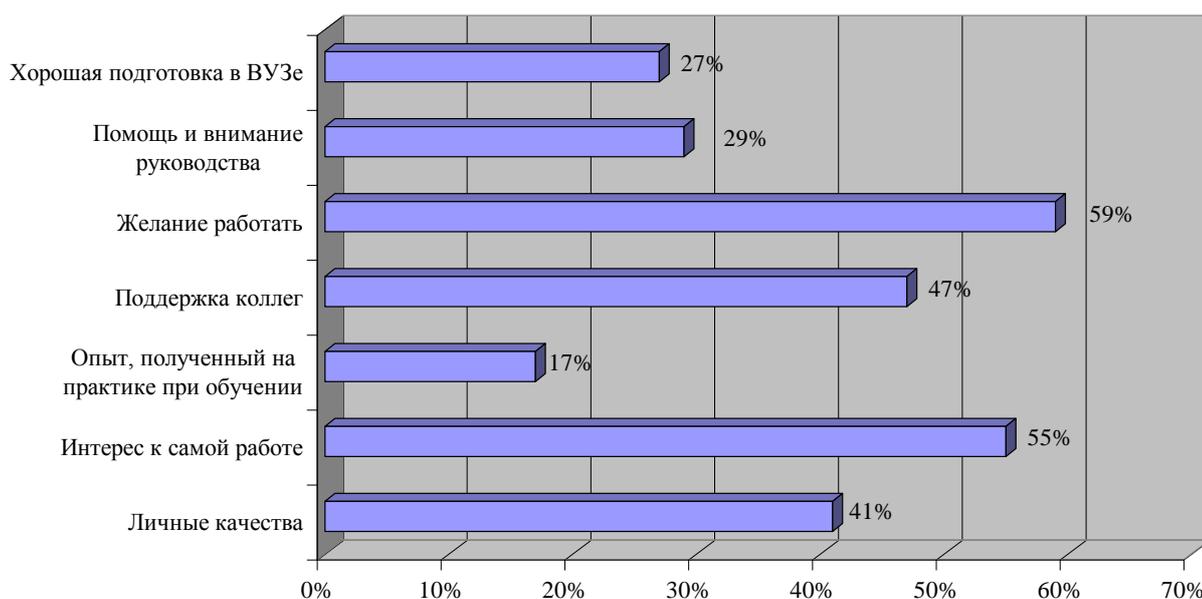


Рисунок 20. Аспекты трудовой деятельности, помогающие молодым специалистам адаптироваться к работе.

К числу более важных аспектов, мешающих специалистам быстро и благополучно адаптироваться к работе, относят:

- недостаток практики в ходе обучения (33%);
- недостаток информации по целям и задачам организации (30%);
- слабая подготовка в учебном заведении к реальным условиям труда (23%);
- невнимательное отношение со стороны руководства (22%).

Исследования показали, что 63% молодых специалистов не довольны своими жилищными условиями. Это говорит о надобности и актуальности разработки действительно работающих социальных программ для молодых специалистов.

В связи с этим самими молодыми специалистами предложен комплекс мероприятий, направленных на закрепление кадров (рис. 21). В первую очередь это касается материальной сферы заработной платы и обеспечения жильем. Это говорит о том, что социальная детерминанта не является доминирующей в первые годы трудовой деятельности.

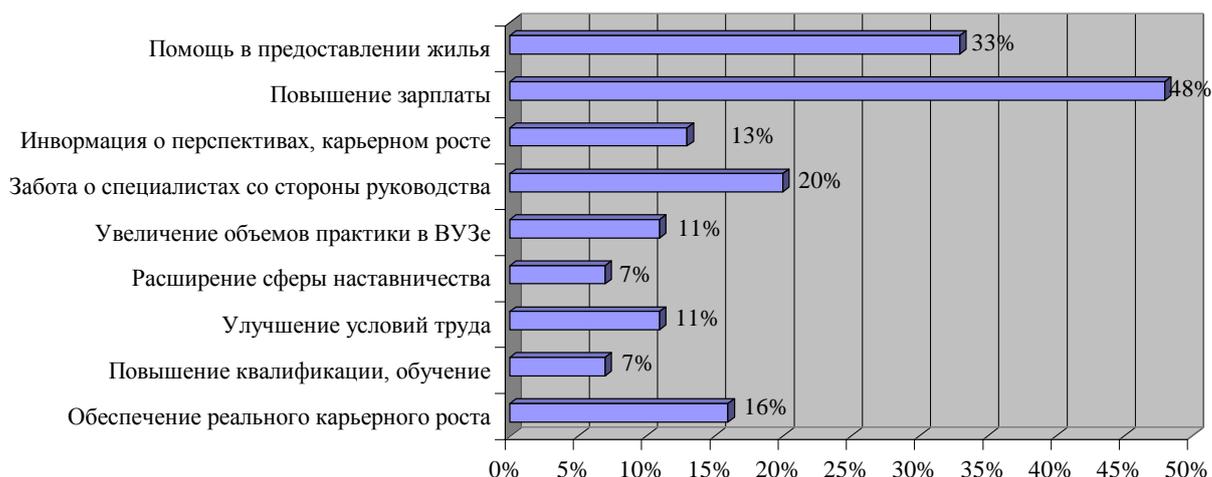


Рисунок 21. Мероприятия, необходимые для закрепления молодых специалистов на предприятии

Анализ, выполненный отделом кадров Железнодорожной станции «Томск 2», показал, что для большего числа молодых специалистов свойственна удовлетворенность выбранной профессией, а это, абсолютно, считается положительным моментом их вхождения в профессиональную среду, принятия своей профессиональной роли, реально соответствующей рабочей обстановке.

В заключение главы приведем таблицу, в которой представлены положительные и отрицательные характеристики действующей системы адаптации на железнодорожной станции «Томск 2»

Таблица 9

Характеристика действующей системы адаптации персонала на железнодорожной станции

Негативные оценки	Высокая удовлетворенность	Средняя удовлетворенность
Низкий размер заработной платы	Отношениями с коллегами	Загруженность работой
Низкая информированность о перспективах развития	Руководителем	Ритмичность работы
Возможность повышения квалификации	качеством планирования работы,	Обеспечение инструментом и оснасткой
Состояние оборудования и качество его обслуживания	Своевременностью доведения задания (плана)	
Недостаток практики во время обучения	Обеспеченностью техдокументацией	

	Оценкой качества работы	
--	-------------------------	--

Еще раз нужно подчеркнуть положительное значение в адаптационном процессе молодых специалистов мотивационного компонента. Интерес к профессиональной деятельности, к ее содержанию является той движущей силой, которая может помочь одолеть трудности в период адаптации.

Подводя итоги можно сделать вывод, что положительно на процесс адаптации молодых специалистов влияют отношения в коллективе, помощь и поддержка коллег, взаимопонимание и хороший контакт с руководством, а также наличие профессионального наставника. Можно предположить, что значение этих факторов в некоторой мере компенсирует неудовлетворенность заработной платой.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ СТАНЦИИ «ТОМСК-П»

3.1. Обоснование разработки системы адаптации молодого специалиста на железнодорожной станции

Приходя на новое место работы, молодой специалист сразу же старается вникнуть в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые нормы и ценности, согласовывает собственную позицию с планами и целями организации.

В целях действенного планирования и прогноза профессионального роста молодого специалиста, обучавшегося по договору о целевой подготовке, более объективной оценки его результатов в период учебы мы предлагаем студенту вести дневник профессиональной подготовки согласно действующему Положения о молодом специалисте. В дневнике профессиональной подготовки он сам отражает итоги прохождения практики, дополнительных и самостоятельных форм обучения (курсы, тренингу, семинары), принятие участия в научной сфере, практической работы, общественной активности в период учебы приложив необходимые документы, отзывы, резюме, сертификаты. По завершению учебы дневник профессиональной подготовки и приложенные документы передаются в службу (отдел) по работе с персоналом.

При устройстве на работу в ОАО «РЖД» всем категориям молодых специалистов выдается паспорт молодого специалиста. Паспорт ведет молодой специалист, а в некоторых случаях заполняется или заверяется работниками службы (отдела) по работе с персоналом, хранится в службе (отделе, у специалиста) по работе с персоналом. Основными целями ведения паспорта молодого специалиста являются составление и контроль за исполнением

персональных задач профессиональной адаптации и развития, наблюдение и оценка профессионального развития молодого специалиста и прогнозирование путей его улучшения, действенное планирование профессиональной карьеры.

На основании проведенного нами анализа действующей системы адаптации, были выявлены наиболее значимые аспекты, мешающие успешно адаптироваться молодым специалистам, такие как: недостаток практики, информации о деятельности организации, несоответствие теоретической подготовки и реальных требований к профессиональным качествам и навыкам.

Позитивно на процесс адаптации молодых специалистов действуют взаимоотношения в коллективе, взаимовыручка и умение поддержать коллег в трудный момент, единодушие и плотный контакт с руководителем, также наличие квалифицированного наставника.

Специально для железнодорожной станции «Томск II» разработана собственная программа адаптации молодых специалистов. В программу адаптации включены: социологический опрос, психологическое тестирование и курс занятий по психологической адаптации. Результаты опроса показали, что успешно адаптировались 74% молодых специалистов.

Средний возраст молодых специалистов – 22 года, средний стаж работы на транспорте – менее года. При этом половина опрошенных – представители семейных династий железнодорожников и выбрали профессию осознанно. Третья часть респондентов пришла на железную дорогу потому, что «она им интересна». Еще 10% связывать жизнь с транспортной отраслью не планировали, но не жалеют о своем выборе железнодорожной станции «Томск 2».

Тем не менее, как показал опрос, сейчас уровень оплаты труда устраивает только 16% молодых специалистов. Но 67% рассчитывают в будущем зарабатывать больше. При этом половина опрошенных считает достойным материальным вознаграждением за свой труд. Еще 39% считают, что заработная плата должна быть выше.

Социологические опросы и психологические тестирования – основа подготовки кадрового резерва. Проанализировав результаты опроса, психологи провели с молодыми специалистами занятия по изучению корпоративной культуры, научили основам конфликтологии и организации рабочего времени.

Успешно адаптировавшиеся на производстве специалистами было отмечено, что смогли это сделать благодаря личным качествам, а также поддержке и помощи коллег.

С теми, кто по какой-то причине не смог «влиться» в коллектив, работали специалисты созданного отдела (центра). Лекции, тренинги и встречи с руководством железнодорожной станции повышают их уверенность в собственных силах и мотивацию к достижению профессиональных успехов.

Еще раз нужно выделить положительный смысл в адаптационном процессе молодых специалистов мотивационного компонента. Стремление в работе, в содержании деятельности является той движущей силой, которая может помочь преодолеть трудные моменты в период адаптации.

Особое внимание сейчас уделяется вопросу создания организационного механизма управления процессом адаптации. С этой целью на железнодорожной станции было предложено создать специальный адаптационный центр (отдел), ориентированный на передовой международный опыт и последние научные достижения.

3.2. Адаптация молодого специалиста

Важным источником пополнения кадров на железнодорожной станции являются молодые специалисты со средне-специальным и высшим образованием. Работа с ними ставится так, чтобы на каждой ступени обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с железнодорожными станциями по принципу совмещения учебы с работой с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За это время каждого

студента необходимо обеспечить в получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными способностями профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у молодых специалистов, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы железнодорожных станций и учебных заведений по подготовке будущих специалистов является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

В работе предложена общая схема работы (см. табл. 10) с молодыми специалистами на железнодорожной станции «Томск 2»:

Таблица 10

Общая программа адаптации персонала на железнодорожной станции
«Томск 2»

№	Мероприятие	Срок	Ответственные
1	Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия	от 3-х недель до 3-х месяцев	Руководитель практики от заведения
2	Прием на работу молодого специалиста в отдел персонала, утверждение оплаты и графика труда, собеседование с руководителями	1 день	Отдел кадров
3	Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе	1 день	Отдел кадров и менеджер
4	Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи	1-7 дней	Наставник
5	Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника;	1-й день	Отдел кадров

	выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания		
6	Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта	1-й день	Наставник и менеджер по персоналу
7	Социальная адаптация молодого специалиста: Для выпускников вузов – приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации. Для выпускников техникумов – приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте.	1-3 месяца	Наставник и менеджер по персоналу
8	Профессиональная адаптация на рабочем месте: Стажировка в течение года, наставничество. Составление отчета по стажировке. Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки. Выполнение заданий руководителя на рабочем месте.	от 3-х месяцев до 3-х лет	Наставник, руководители
9	Повышение деловой квалификации	после 1-го года	наставник
10	Анализ профессиональной адаптации	По окончании года	Наставник, руководители

Параллельно с реализацией общей программы адаптации разработана специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Специализированная программа включает в себя следующие вопросы (см. табл. 11).

Таблица 11

**Специализированная программа адаптации персонала на
железнодорожной станции «Томск 2»**

№	Мероприятие	Срок	Ответственные
1	Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями	1 день	Наставник
2	Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы	1-7 дней	Наставник
3	Правила-предписания: правила, характерные только	1-14 дней	Линейный

	для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время		руководитель
4	Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи	1 день	Наставник
5	Представление сотрудникам подразделения	1 день	Наставник

Проект программ менеджер по персоналу согласовывает с руководителем подразделения, в которое принят новый сотрудник, в процессе согласования руководитель может вносить изменения в специализированную программу. После этого менеджер знакомит нового сотрудника с его общей и специализированной программами адаптации.

Для контроля за ходом процесса адаптации менеджер по персоналу составляет план мероприятий (см. табл. 12).

Таблица 12

План мероприятий по управлению адаптацией

Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица	Ошибка!
1. Информирование о сложившейся внутренней экономической ситуации, об оплате, нормах и правилах поведения и др.	Брошюра	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу	
2. Ознакомление сотрудника с его общей и специализированной программами адаптации	Беседа Программы	В день оформления на работу	Менеджер по персоналу	
3. Ответы на возникающие вопросы по общей информации и программам	беседа	Постоянно	Наставник, руководитель, менеджер по персоналу	
4. Представление руководителю	Беседа	В первый рабочий день	Менеджер по персоналу	
5. Представление коллективу, сотрудникам других подразделений	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	
6. Общее информирование о содержании предстоящей работы. Знакомство с наставником	Беседа	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	

7. Объяснение задач и требований к работе	Беседа Документы	В первый рабочий день	Руководитель подразделения	
8. Мероприятия, способствующие закреплению базового уровня профессиональных навыков и умений или корректировка работы	Беседа	В процессе работы по мере необходимости	Наставник	
9. Собеседование с руководителем и наставником.	Обсуждение	Через неделю с начала работы	Руководитель Наставник Сотрудник	
10. Первая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через месяц с начала работы	Руководитель или наставник	
11. Вторая оценка уровня адаптированности	Ознакомление	Через 3 месяца с начала работы	Руководитель или наставник	
12. Заполнение анкеты	Письменно	Через 3 месяца с начала работы	Новый сотрудник	

В процессе адаптации менеджеру по персоналу необходимо осуществлять оценку текущих результатов адаптации. Для этого используются бланки оценки адаптации (см. табл. 13), в которых менеджер по персоналу совместно с руководителем подразделения и наставником выставляют контрольные оценки уровня адаптированности сотрудника, после проведения с ним собеседования.

Таблица 13

Бланк оценки адаптации

1. Результат оценки адаптации
(проводится через 1 и 3 месяца со дня приема сотрудника на работу)
«_____» _____ 20__ г.

Показатель оценки	Планируемый уровень	Достигнутый уровень
Знание нормативных документов	Высокий, средний, низкий	
Качество работы	Высокий, средний, низкий	
....	
Удовлетворенность коллективом	Высокий, средний, низкий	
Планы и ожидания	Высокий, средний, низкий	

Причины, вызвавшие отклонение показателей:

1. Непринятие коллективом в силу низкой коммуникабельности работника

Мероприятия, направленные на устранение названных причин:

№ П.п.	Мероприятие	Форма проведения	Срок проведения	Ответственные лица	Примечания
...	...				

Данная программа была использована как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Все это было учтено при составлении рекомендаций по адаптации.

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. В работе предложены следующие пути продвижения молодого специалиста:

- работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности;
- работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей.

В числе возможных организационных форм были предложены следующие.

1. Семинары, курсы по различным аспектам адаптации. Объем информации тут огромен. Тут, главное, не перегрузить новичка, в противном случае он вообще почувствует себя не комфортно. Наиболее оптимальный вариант такой: вручение молодому специалисту пакета рекламных и самых необходимых документов. Это могут быть брошюры с описанием того или иного вида деятельности на ж/д станции, рабочего места, профессии, должности.

Железнодорожная станция «Томск 2» не обладает соответствующими ресурсами, и поэтому филиал ОАО «РЖД» Западно-Сибирская дирекция управления движением в течение первого месяца организует семинар для всех молодых специалистов, в ходе которого им рассказывают об истории, миссии, целях ОАО «РЖД» и филиалов, перспективы ее развития, ситуацию на рынке.

2. Подготовительные процедуры. Собственно, процесс адаптации работника начинается уже в отделе кадров при оформлении на работу. Специалист отдела кадров проводит с претендентом краткую беседу, в ходе которой в общих чертах знакомит его с организацией, с подразделением, где предстоит тому работать. После этого представляет новичка его куратору (не обязательно прямому руководителю) и затем уже отводит на рабочее место и представляет непосредственному руководителю. Тот, в свою очередь, знакомит новичка с коллективом, с коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению он может прикрепить к новичку наставника из числа опытных и старших работников.

3. Введение в должность. В каждом коллективе свои отношения взаимной зависимости, требовательности, ответственности за совместно выполняемую работу, взаимопомощи, свои формальные и неформальные законы. Для молодого специалиста приход в трудовой коллектив – непростое морально-психологическое испытание, связанное, прежде всего с необходимостью переоценки прежнего своего образа жизни, отказа от определенных привычек и установок и принятия устоявшихся традиций и обычаев трудового коллектива.

4. Индивидуальные беседы – с линейным руководителем, куратором, наставником по обучению. Суть этих бесед – разработка индивидуального плана обучения молодого специалиста.

5. Неформальное общение. В первое время молодой специалист испытывает определенные трудности в налаживании контактов с людьми, в выработке умений коллективного труда, в формировании коллективистских установок, ценностных ориентаций коллектива, в реализации личных планов. В ходе неофициального общения новые работники познают неписанные правила

организации: кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности труда считается достаточным.

6. Годичная стажировка молодых специалистов, по завершении которой их аттестуют и высказывают рекомендации по дальнейшей работе.

В данной работе особое внимание было уделено разработке Программы введения в должность молодого специалиста, о чем подробно рассказано ниже.

3.3. Разработка программы «Введение в должность молодого специалиста на железнодорожной станции»

При приеме нового сотрудника на работу очень важным, но часто недооцененным, является этап вхождения в должность. Для любого человека новое место работы – это своеобразный стресс, ему приходится привыкать к новым правилам, знакомиться и привыкать к ранее незнакомым людям, изучать нормы и правила поведения компании. Чтобы процесс адаптации не затянулся и молодой специалист как можно раньше начал работать максимально эффективно, необходимо обращать внимание на такую серьезную процедуру, как адаптация.

В практике имеется огромное количество случаев, когда не достаточное внимание к процессу адаптации привело к потере интересных и полезных молодых специалистов.

Процесс адаптации – это двухсторонний процесс. С одной стороны, за тем фактом, что человек начал работу в компании, стоит его сознательный выбор, основанный на определенной мотивации принятого решения, и ответственность за это решение. С другой стороны, организация принимает на себя определенные обязательства, нанимая работника для выполнения конкретной работы.

Программы адаптации разрабатываются и внедряются с учетом особенностей данных компаний, но основная их цель – внимательный подход к

новому сотруднику, желание сделать вхождение в должность максимально эффективным и комфортным.

Необходимо также отметить, что сам процесс адаптации состоит из нескольких модулей или этапов, и в разных компаниях встречаются как упрощенные программы, так и более сложные и структурированные адаптационные программы. В данной работе особое внимание было уделено разработке программы введения в должность нового сотрудника, которая представлена ниже.

ПРОГРАММА ВВЕДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ

Программа введения в должность дает преимущества в ряде областей, например:

- Финансы. Происходит снижение неоправданно больших затрат на прием новых сотрудников, связанных с текучестью кадров.
- Мотивация. Сотрудники, прошедшие качественный тренинг по введению в должность, вероятно, будут работать с большей отдачей.
- Обучение и развитие. Поскольку при вступлении в должность у новичка создается первое впечатление об отношении организации к обучению сотрудников, необходимо, чтобы это впечатление было положительным.
- Восприятие окружающими. Мнение нового сотрудника может быть критерием того, как организация воспринимается со стороны.
- Влияние на сотрудников. Подобная программа может положительно повлиять на сотрудников со стажем, поскольку они также вовлекаются в этот процесс.
- Введение в должность может внести вклад в реализацию государственных программ по повышению качества.
- Введение в должность может усилить сплоченность коллектива.

Цель программы состоит в том, чтобы ознакомить молодых сотрудников:

- с деятельностью компании;
- с принятыми в организации правилами работы, условиями труда, правилами техники безопасности;
- с характером предстоящей работы;
- с коллективом (особенно с теми его членами, с которыми новому сотруднику предстоит непосредственно работать).

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых процедур.

Содержание программы зависит от следующих условий:

- содержание работы;
- статус и уровень ответственности;
- рабочее окружение;
- личностные особенности сотрудника.

Участники программы:

- Наставники и линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте.
- Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации сотрудника.
- Коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.
- Как правило, подразделение управления персоналом.

Организация программы:

На железнодорожной станции была предложена следующая программа адаптации молодых специалистов:

1 этап (первая неделя) – подготовительная работа: задача – детальное ознакомление с деятельностью ОАО «РЖД».

Первый рабочий день: ознакомительная информация, порядке и условиях работы (см. табл. 14).

Таблица 14

План мероприятий программы «Программы введение в должность
молодого специалиста»

Мероприятия	Ответственные
День первый	
1. Сообщается дата начала работы	Отдел кадров
2. Разъяснение инструкций	Менеджер по персоналу
3. Представление сотрудникам	Менеджер по персоналу
4. Представление руководству среднего и высшего звена	Менеджер по персоналу
5. Ознакомление с месторасположением: входы, выходы и т.д.	Менеджер по персоналу
6. Инструктаж по технике безопасности	Линейный руководитель
7. Ознакомление с историей и традициями (история ж/д станции и ее развитие; наиболее важные документы (миссия, стратегия, управление качеством и т. д.); описание структуры организации; список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь)	Отдел кадров
8. Ознакомление с услугами и требованиями	Линейный руководитель
9. Разъяснение общих требований к работе молодого специалиста	Линейный руководитель
10. Условия работы: рабочее место, время, перерывы, отдых	Линейный руководитель
11. Отчетность и контроль рабочего времени	Отдел кадров
12. Начисление з/платы и премирование	Отдел кадров
13. Процедуры рассмотрения жалоб, нарушений	Отдел кадров
14. Назначение наставника	Линейный руководитель
15. Проверка соответствия «умений» молодого специалиста	Линейный руководитель
День второй	
<p>Взаимодействие с подразделениями компании</p> <ul style="list-style-type: none"> - перечень отделов (подразделений), с которыми придется взаимодействовать в процессе работы; - технология взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки; - возможные сложности рабочего процесса; - механизмы решения проблем. 	Линейный руководитель и наставник
День третий-пятый	
Работа по плану и отчет в конце недели	Руководитель и наставник оценивают итоги и доводят их до специалиста

Первый день работы молодого специалиста рекомендуется начинать несколько позже обычного времени, с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации – создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и специфических материалов, подготовленных специально для конкретного работника.

II этап (вторая неделя) – начальный период адаптации: задача – практическое ознакомление со своими обязанностями и требованиями должности (Введение в должность и выполнение обязанностей).

Подведение итогов – в конце недели руководитель дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации молодому специалисту.

III этап (третья неделя) – период приспособления: задача – включение в производственный процесс и приспособление нового сотрудника к правовому, социальному и организационному статусу; интеграция в профессиональные и межличностные отношения.

Подведение итогов – руководитель оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т. п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

Ответственное лицо – линейный руководитель и наставник.

IV этап (четвертая неделя) – завершение периода введения в должность: задача – стабильная работа специалиста. Специалист осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции. В конце недели руководитель подразделения подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до молодого специалиста и службы персонала.

V этап: заключительный этап адаптации сотрудника: за одну неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель подразделения представляет в Отдел кадров заполненный бланк «Оценка деятельности молодого специалиста в период адаптации» и служебную записку с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении нового работника, в т.ч. по вопросу изменения размера оплаты труда.

Процесс адаптации, а конкретно процесс введения в должность, должен заканчиваться анкетированием, формальным или аттестационным собеседованием, на котором рекомендуем подвести окончательные итоги адаптационного периода и планировать дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Перечень необходимых действий

А. Перед приходом нового работника необходимо:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- определить официального наставника или договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, готово ли его рабочее место;
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Первый день:

- совместно с новым сотрудником разобрать его должностные обязанности;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т. д., принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой;
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации:

- ознакомить со специальными процедурами;
- ознакомить со спецификой его работы в отделе и организации;
- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, используемые правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы.

В рамках данной программы предложено проводить адаптационный тренинг для молодых специалистов ОАО «РЖД» Западно-Сбирской дирекции. Адаптационный тренинг – комплексное мероприятие по введению в

организацию вновь принятых молодых специалистов и новых сотрудников, обеспечивающее:

- знание ими основополагающей информации о компании;
- социально-психологическую адаптацию.

Адаптационный тренинг рекомендуется проводить ежемесячно в последнюю пятницу месяца для вновь принятых за данный срок сотрудников, но не менее чем для 3 и не более, чем для 5 человек, в противном случае срок проведения тренинга следует отложить до следующего месяца.

Для тренинга необходимо провести подготовительные мероприятия, обозначенные в табл. 15.

Таблица 15

Подготовительные мероприятия для проведения адаптационного тренинга

Мероприятие	Срок
Выбрать сотрудника для участия в тренинге, сообщить ему об участии, выдать план рассказа	В начале месяца
Проверить наличие необходимого оборудования и приобрести недостающее	В течение месяца до тренинга
Напомнить вновь принятым сотрудникам, сотруднику-участнику тренинга, руководителям сотрудников о времени и месте проведения тренинга	За 3 дня

Продолжительность адаптационного тренинга варьируется от 2,5 до 4 часов ввиду изменения содержания тренинга в зависимости от групп участников. В табл. 16 представлены составляющие блоки адаптационного тренинга.

Оценка эффективности проведения тренинга проводится на основе качественных критериев указанных в таблице 17.

При подготовке к тренингу и его проведении необходимо учитывать особенности принятой категории специалистов. Некоторые отдельные блоки тренинга могут корректироваться с учетом особенностей принятых работников.

Блоки адаптационного тренинга

Блок	Части, варианты блока, примечания
Фильм о ОАО «РЖД»	История компании, миссия, цели, стратегия, принципы деятельности, положение на рынке, участие в выставках
Презентация ОАО «РЖД» Западносибирское отделение	Жизнь сотрудников: на работе, на обучении, корпоративные мероприятия, праздники
Упражнение-знакомство	<p>Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, «Никто из вас не знает, что я»,</p> <p>Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике</p>
Проверка усвоения представленного в Положениях материала в форме диалога: просьба по кругу рассказать о правилах по направлениям:	<p>Правила внутреннего трудового распорядка</p> <p>Правила пользования информационными ресурсами</p>
Рассказ приглашенного сотрудника по плану:	<p>О себе, образовании, опыте работы до прихода на ж/д;</p> <p>О разных периодах его работы на ж/д;</p> <p>О своем пути, коллективе, отношениях в нем;</p> <p>О принципах деятельности, ценностях, традициях;</p> <p>Ответы на возникающие вопросы.</p>
Рассказ о политике в области управления персоналом	<p>О критериях подбора персонала в компанию;</p> <p>Об адаптации и наставничестве;</p> <p>Об обучении;</p> <p>Об аттестации;</p> <p>О проектах;</p> <p>О корпоративных мероприятиях, конкурсах;</p> <p>О социальном пакете.</p>
Проверка знаний о ОАО «РЖД»	
Подведение итогов, получение обратной связи	устно

Тренинг должен предоставлять достоверную, современную информацию о компании, при необходимости дополняться, изменяться, расширяться с течением времени.

Упражнения и задания в нем также могут меняться по усмотрению менеджера по персоналу и при различных обстоятельствах.

Индикаторы эффективности тренинга

Критерий	Способ	Источник
Количество работников, оценивающих социально-психологическую адаптацию успешно	Оценка новыми сотрудниками успешности прохождения адаптации	В соответствии с анкетами по адаптации новых сотрудников
Количество сотрудников, считающих проведение тренинга полезным	Оценка мнения новых сотрудников о тренинге	Устный опрос
<ul style="list-style-type: none"> - количество ошибок в работе новых сотрудников; - повышение эффективности работы после проведения тренинга; - успешность вхождения новых сотрудников в коллектив. 	Оценка руководителями и наставниками работы новых сотрудников	Опрос
Количество работников, чья адаптация в коллективе прошла успешно	Оценка менеджером по персоналу социально-психологической адаптированности новых сотрудников	При адаптационных беседах, при сопровождении работников в период испытательного срока

Поскольку процедура введения в должность и разработанный тренинг не регулируется какими-либо особыми правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура имеет исключительно индивидуальный характер и это внутреннее дело организации – решить, в каком объеме использовать ту или иную процедуру, какие дополнительные аспекты внести и использовать ли их вообще.

Затраты, связанные с проектом, с указанием соответствующей периодичности их внесения, представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты, связанные с внедрением и реализацией проекта

Статья расходов	Периодичность	Сумма, руб.
Внедрение проекта		
Подготовка видеоматериала	Единовременно	7000
Видеосъемка речи исполнительного директора и директора по персоналу	Единовременно	14000

Приобретение необходимого оснащения для тренинга	Единовременно	9500
Трудозатраты, связанные с разработкой проекта	Единовременно	28010
Итого		58510
Реализация проекта		
Издательство справочника для молодого специалиста	Ежеквартально	5000
Приобретение блокнота для флип-чарта, маркеры, и др.	Ежеквартально	2700
Трудозатраты, связанные с проведением проекта	Ежемесячно	11535

Таким образом, в соответствии с таблицей затраты по внедрению проекта составляют 58510 руб. Затраты, связанные с реализацией проекта каждый месяц составляют 11535 руб. В последнем месяце квартала они составляют 19235 руб.

Максимальная длительность внедрения проекта – 48 рабочих дней. Таким образом, целесообразно будет рассматривать деятельность предприятия на период 1 года с момента начала реализации проекта.

Ставка дисконтирования для данного проекта по экспертным оценкам составляет $r = 15\%$.

Коэффициент дисконтирования

$$K_{dt} = 1 / (1+r)^{(n-1)}; \quad (3.1)$$

где: K_{dt} – коэффициент дисконтирования для n-го периода;

n – общее количество периодов времени (включая период вложения);

r – ставка дисконтирования (норма доходности вложения)

$$K_{dt} = 1,$$

И соответственно прибыль составляет 12 тыс. руб.

Условием принятия решений об экономической привлекательности проекта является, что если $PI > 1$, то проект считается экономически выгодным, если $PI < 1$, проект следует отклонить.

Индекс доходности проекта составляет:

$$ИД = 1,52.$$

Соответственно для данного проекта данный показатель составляет:

$$R_{\text{пр}} = 52\%$$

На Западно-сибирской железной дороге действует Положение о молодом специалисте, согласно которому работникам предоставляются льготы. В частности, решаются жилищные вопросы сотрудников дороги. Так, железнодорожники, уехавшие работать на одну из станций дороги, обеспечиваются служебным жильем. Если такой возможности нет, то Западно-сибирская магистраль возмещает работнику часть стоимости аренды жилья.

Кроме того, разработана программа ипотечного кредитования. Работники в том числе и молодые новые сотрудники могут оформить кредит на приобретение жилья в собственность без первоначального взноса, вся сумма может быть выплачена в течение 15 лет, причем процент по кредиту составит 1% - для молодых специалистов, 3,5% - для остальных работников.

Если у молодой семьи в период погашения ипотечного кредита рождается ребенок, компания оплачивает 10 кв. метров жилья за первого ребенка, 14 кв. метров – за второго, по 18 кв. метров за третьего и последующих.

Также предприятие возмещает 95% от платы за содержание детей в негосударственных дошкольных образовательных учреждениях и образовательных школах-интернатах дороги. У детей работников железной дороги есть возможность бесплатно получить профильное высшее образование – учебу в вузах железнодорожного транспорта оплачивает дорога.

Выпускникам-целевикам гарантировано трудоустройство на предприятиях дороги. По прибытии на место работы после окончания обучения молодые специалисты получают «подъемные» – единовременную выплату в размере месячного должностного оклада по должности, на которую трудоустроены.

Также молодой специалист по истечении трех месяцев работы может получить льготную и даже безвозвратные денежную выплату в размере 50 тыс. руб.

Исходя из проведенного анализа, с внедрением и реализацией проекта повышается производительность труда работников, и соответственно,

повышение эффективности системы адаптации персонала в данном случае является способом решения проблемы по снижению текучести персонала.

Исходя из данной главы, мы делаем вывод, что процесс управления адаптацией является важным элементом для успешной деятельности персонала и всей организации в целом. Большим плюсом для предприятия является наличие специалистов по проведению адаптационных мероприятий, с использованием соответствующих программ и тренингов, с учетом личностных особенностей новых работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что вопрос о работе молодых специалистов на железной дороге поднимается на разных уровнях, по-прежнему существует проблема того, как привлечь и удержать их. Вопросов, которые надо решить, очень много и некоторые из них не в компетенции администрации станции, но это дело времени и вопрос многих реформ. Но проблемы адаптации в коллективе, вполне можно начинать решать в стенах еще учебного заведения.

В первой части дипломной работы рассмотрены теоретические основы организации процесса адаптации нового сотрудника.

Вторая глава работы посвящена анализу действующей системы адаптации на железнодорожной станции «Томск 2». Процесс адаптации на железнодорожной станции состоит из: организационной; социально-психологической; профессиональной и ценностной адаптации.

На каждом этапе у нового сотрудника есть наставник, который курирует его на протяжении всего адаптационного периода и несет ответственность за выполнение мероприятий. В ходе анализа системы адаптации персонала были выявлены достоинства и недостатки работающей системы.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что особо следует обратить внимание на категорию молодых работников, составляющих большую часть персонала и наиболее проблемную. В соответствии с этим, первоочередную важность приобретает программа адаптации молодых специалистов.

Соответственно, были сформулированы недостатки, устранение которых позволит повысить эффективность действующей системы адаптации, и ресурсы для преодоления недостатков и решения для них. Среди допустимых решений:

- массовые процедуры адаптации,
- включение в адаптацию рядовых сотрудников компании,
- формирование справочника новичка с соответствующими разделами,
- улучшения работы по подготовке к приходу нового сотрудника,

- использование мер, улучшающих взаимодействие в коллективе, обеспечивающих социально-психологическую адаптацию новых сотрудников.

Таким образом, в результате проведенных исследований получены данные: компания обладает необходимой продукцией и развивается в соответствии с рыночными тенденциями, а у некоторой части молодых работников нет устойчивого стремления осуществлять свои функции должным образом, определены и сформулированы недостатки программы адаптации. Соответственно, можно сделать вывод о необходимости усовершенствования действующей программы адаптации для улучшения работы.

На основе полученных данных был предложен проект повышения эффективности программы адаптации, суть которой состоит в:

- разработке поэтапной программы «Введение в должность молодого специалиста»;
- проведении адаптационного тренинга;

Проект был представлен в третьей главе работы. Кроме того, необходимо учитывать, что прибыль, полученная в результате проекта, рассчитывается на основе средних значений повышения производительности труда молодых специалистов и новых работников, что доказывает возможное увеличение прибыли при реализации проекта. Кроме того, влияние социально-психологической адаптации на результативность работников может быть разным. Полученные показатели являются удовлетворительными и свидетельствуют в пользу проекта, предлагаемый инвестиционный проект экономически привлекателен и выгоден.

Таким образом, были выполнены задачи, поставленные перед началом работы. А, значит, была достигнута цель, поставленная перед выполнением данной работы, в соответствии с обозначенным объектом и предметом работы.

Подводя итог, можно сказать, профессиональная адаптация – это процесс вхождения в новую трудовую жизнь, в которой личность и рабочая среда взаимно влияют друг на друга, формируя новую систему отношений внутри

коллектива. Поступая на работу, молодой специалист включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации. Он усваивает новые нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами производства, что и позволяет быстрее и эффективнее стать полноценным членом коллектива.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон РФ «О федеральном железнодорожном транспорте» от 25.08.95 № 153-ФЗ
2. Закон РФ «Транспортный Устав железных дорог РФ» от 8.01.98 № 2-ФЗ
3. Коллективный договор открытого акционерного общества «Российские железные дороги»
4. Правила внутреннего трудового распорядка для работников железнодорожной станции Томск 2 – структурного подразделения Западно-Сибирской железной дороги – филиала ОАО «РЖД»
5. Приказ № 159-Н от 11.05.2010г. «Об индексации возмещения молодым специалистам железной дороги расходов по временному найму жилья»
6. Приказ № 171-Н от 10.08.2006г. «Об утверждении положения о молодом специалисте Западно-Сибирской железной дороги»
7. Приказ № 200-Н от 25.06.2007г. «О мерах по укреплению трудовой дисциплины в структурных подразделениях дороги»
8. Распоряжение № 2075р от 04.10.2010г. «Об утверждении положения о формировании единого кадрового резерва ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ»
9. Аксененко Н. Е. М. Железные дороги России от реформы к реформе / Н. Е. Аксененко, Б. М. Лapidус, А. С. Мишарин // Железнодорожный транспорт. – №11. – 2010.
10. Архипов Н.И. книга «Организационное управление» / Кульба В., Косяченко С. И др. 2007.
11. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 2007.

12. Васина Л. И. Оценка факторов адаптации молодых специалистов на производстве / Л. И. Васина, С. С. Сергеев // Железнодорожный транспорт. – №9. – 2010.
13. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ / А. П. Волгин, В. И. Матирко, А. А. Модин. – М.: Дело, 2007.
14. Ганов К. В. Экспресс – адаптация работников на предприятии / К. В. Ганов // Бизнес без проблем. Персонал. – №11. – 2007.
15. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. М.: Наука, 2009.
16. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. М.: Дело, 2007.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. М.: Изд. ИНФРА-М, 2008.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Н. В. Федорова. - М.: Финстатинформ, 2010.
19. Кузнецов Ю.В. Менеджмент / Учебное пособие. Кузнецов Ю.В.,- СПб: Издат. дом , 2001. - 432 с
20. Ламскова О. М. Адаптация персонала в организации / О. М. Ламскова, Н. К. Маусов // Управление персоналом. – №13. – 2008.
21. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. М.: Инфра – М, 2007.
22. Магура М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура // Управление персоналом. - № 9. – 2006.
23. Максимцов М.М. Менеджмент малого бизнеса: учебник / В. Н. Глумаков ; Под ред. М.М.Максимцова, В.Я.Горфинкеля. - М. : Вузовский учебник : ВЗФЭИ, 2004.
24. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. М., 2007.

25. Мексон М.Х. Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2000.
- 26.
27. Моргунов Е. Б. Брак «по расчету» или подбор после приема / Е. Б. Моргунов // Управление персоналом. – №11-12. – 2009.
28. Немов Р. С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива: учебник / Р. С. Немов. М.: Педагогика, 2004.
29. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логистических схемах / Ю. Г. Одегов. М., 2009.
30. Патрушев В. Д. Удовлетворенность трудом / В. Д. Патрушев, Н. А. Калмакан. М., 2009.
31. Практикум по теории управления: учебное пособие по специальности «Государственное и муниципальное управление» / В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий, Г. В. Воронцова. М., 2010.
32. Самыгин С. И. Менеджмент персонала: учебник / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. М.: Изд. ЭКСМО-Пресс, 2008.
33. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом? / Э. Е. Старобинский. М.: АО «Бизнес-школа, 2009.
34. Сульдина Г. А. Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления / Г. А. Сульдина. – Казань, 2009.
35. Управление персоналом организации: практикум / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин. М.: Инфра-М, 2009.
36. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, В. Л. Еремин. М.: Юнити-Дана, 2007.
37. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего: учебное пособие / А. А. Брасс, В. Е. Глушаков, В. Н. Кривцов, Р. С. Седегов. Минск, 2006.

38. Церкевич Б. А. Будущее РЖД / Б. А. Церкевич // Гудок. – № 5. – 2008.
39. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала / Ю. Шабанова // Управление персоналом. – №10. – 2008.
40. Сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]/ <http://doc.rzd.ru>
41. Джон Вен Эйкен Журнал Управление персоналом № 3 от 2011г. [Электронный ресурс]/ <http://www.top-personal.ru/>
42. Молодёжная программа [Электронный ресурс]/ Режим доступа: http://doc.rzd.ru/isvp/public/doc?STRUCTURE_ID=5088

Приложения

Приложение А

ПОЛОЖЕНИЕ О НАСТАВНИЧЕСТВЕ ОАО «РЖД»

Наставничество – форма адаптации, практического обучения и воспитания работников и специалистов ОАО "РЖД" в целях быстрого овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО "РЖД" (в соответствии с положением «О наставничестве ОАО «РЖД», утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО «РЖД» N 906р).

Наставник обучения – наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена, руководитель или специалист, знающий особенности и специфику работы по должности стажера (в соответствии с положением «О наставничестве ОАО «РЖД», утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО «РЖД» N 906р).

Стажер – работник или специалист ОАО "РЖД", проходящий обучение по форме наставничества (соответствует определению, приведенному в положении «О наставничестве ОАО «РЖД», утвержденного 28 апреля 2008 г. распоряжением ОАО «РЖД» N 906р).

1. Общие положения

а) Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения работы по наставничеству в ОАО "РЖД", права и обязанности наставника и закрепленного за ним молодого работника или специалиста подразделений аппарата управления, филиалов и других структурных подразделений ОАО "РЖД" (далее соответственно - стажера, подразделения ОАО "РЖД").

б) Настоящее Положение распространяется на:

- молодых работников ОАО "РЖД" - лиц в возрасте до 30 лет, окончивших образовательное учреждение начального профессионального образования или прошедших профессиональную подготовку и после окончания учебы впервые трудоустроившихся в ОАО "РЖД" на рабочую должность (рабочий ведущей профессии);

- молодых специалистов - лиц, обладающих таким статусом в соответствии с Положением о молодом специалисте ОАО "РЖД".

Наставничество - форма адаптации, практического обучения и воспитания молодых работников и специалистов ОАО "РЖД" в целях быстрого овладения трудовыми навыками, приобретения необходимой должностной компетенции, приобщения к корпоративной культуре, формирования высоких нравственных идеалов, чувства долга и ответственности, позитивного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и принадлежность к ОАО "РЖД".

в) Применение настоящего Положения в отношении наставничества в дочерних и зависимых обществах осуществляется в соответствии с Порядком организации управления персоналом в "Холдинге "РЖД".

г) Целями наставничества являются адаптация стажеров к работе в ОАО "РЖД" на основе единой системы передачи опыта и воспитания, повышение квалификации персонала, обеспечение оптимального использования времени и ресурсов для скорейшего достижения стажерами необходимых производственных показателей, снижение текучести персонала и мотивация молодежи к установлению длительных трудовых отношений с ОАО "РЖД".

д) Основными задачами наставничества являются:

- оказание помощи стажеру в освоении профессии и овладении в полном объеме должностными обязанностями за счет ознакомления с современными методами и приемами труда, передачи наставником личного опыта;

- обучение стажера в минимальные сроки необходимому профессиональному мастерству, соблюдению требований нормативных документов, в том числе по охране труда и безопасности движения поездов;
- содействие достижению стажером высокого качества труда;
- вхождение стажера в трудовой коллектив, освоение им корпоративной культуры и установление длительных трудовых отношений с ОАО "РЖД";
- воспитание у стажера чувства личной ответственности за эффективную работу на порученном участке работы.

2. Наставники.

а) Приказ о назначении наставника и сроках осуществления наставничества издается по форме согласно приложению 1 при приеме на работу работника ОАО "РЖД", в отношении которого должно осуществляться наставничество.

б) Наставником назначается наиболее опытный, высококвалифицированный рабочий, мастер, руководитель среднего звена, руководитель или специалист, знающий особенности и специфику работы по должности стажера. Работники назначаются наставниками с их письменного согласия.

К наставничеству могут также привлекаться работники, достигшие пенсионного возраста, продолжающие работу в подразделении ОАО "РЖД", имеющие богатый производственный опыт и достигшие значительных успехов в своей профессиональной деятельности.

Наставничество в отношении молодых руководителей осуществляют руководители соответствующих подразделений.

в) За одним наставником может быть закреплено одновременно, как правило, не более 3 стажеров. Наставничество, если этого требуют производственные условия, может осуществляться также в отношении группы стажеров.

г) В зависимости от производственных условий руководитель подразделения может принять решение о периодическом освобождении на

определенное время наставника и стажера от выполнения непосредственных должностных обязанностей для проведения индивидуальных занятий, тренингов и иных мероприятий по плану стажировки.

3. Сроки наставничества

а) Наставничество осуществляется, как правило, в течение 6 месяцев с даты издания приказа о назначении наставника. Для стажеров, занимающих должности, связанные с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами, приказом руководителя подразделения наставничество может быть установлено на срок до 1 года.

б) Период наставничества может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или стажера, но не более чем на 3 месяца.

в) Права и обязанности наставника и стажера утрачиваются до истечения периода наставничества в случае прекращения наставником или стажером трудовых отношений с ОАО "РЖД" либо невыполнения наставником или стажером обязанностей, установленных настоящим Положением. В последнем случае прекращение наставничества оформляется приказом.

4. Руководство наставничеством

а) Ответственность за осуществление наставничества в подразделении несет руководитель подразделения.

б) Руководитель подразделения содействует эффективному осуществлению наставничества, участию наставников в мероприятиях по обмену опытом, направлению наставников на повышение квалификации и выполнению других мероприятий по плану согласно приложению 2.

в) Деятельность наставников и результаты обучения стажеров оценивает руководитель структурного подразделения, который рассматривает представленную наставником характеристику стажера, заслушивает его сообщение о работе стажера в период стажировки, а также отчет стажера о выполнении индивидуального плана стажировки, составленной по форме

согласно приложению 3, и по результатам рассмотрения вносит в службу (отдел) управления персоналом предложение о дальнейшем профессиональном развитии и служебном перемещении стажера по форме согласно приложению.

г) Организационную работу, связанную с наставничеством, в том числе оформление документации, выполняют работники, в функции которых входят вопросы, связанные с работой по управлению персоналом.

д) Координацию работы по наставничеству на железной дороге, в ином филиале ОАО "РЖД" осуществляет начальник службы (отдела) управления персоналом железной дороги, иного филиала ОАО "РЖД", который:

- контролирует деятельность наставников;
- представляет на утверждение заместителя руководителя подразделения ОАО "РЖД" индивидуальные планы стажировки;
- готовит приказ о закреплении за стажером наставника и представляет стажера работникам соответствующего подразделения;
- подбирает кандидатов в наставники из числа работников подразделения, организует их участие в мероприятиях по повышению квалификации и проводит инструктаж;
- организует планомерное обучение наставников передовым формам и методам индивидуальной воспитательной работы.

Наиболее отличившиеся наставники могут быть представлены к поощрениям, установленным нормативными документами ОАО "РЖД", в частности приказом ОАО "РЖД" от 30 марта 2006 г. № 57 "О видах поощрений в открытом акционерном обществе "Российские железные дороги".

5. Права и обязанности наставника

а) Наставник имеет право:

- требовать от стажера выполнения указаний по вопросам, связанным с его производственной деятельностью;
- принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с работой стажера, вносить предложения в профсоюзные органы, непосредственному начальнику,

вышестоящему руководителю о поощрении стажера, применении мер воспитательного и дисциплинарного воздействия;

- участвовать в обсуждении профессиональной карьеры стажера и планировании его дальнейшего использования на производстве, а также внутрипроизводственного перемещения.

б) Наставник обязан:

- ознакомить стажера с производственными и социально-бытовыми условиями подразделения, основами корпоративной культуры ОАО "РЖД" и подразделения;

- составить план наставника по форме согласно приложению 5, помочь стажеру составить индивидуальный план стажировки;

- изучить профессиональные и нравственные качества стажера, его отношение к работе, коллективу, увлечения, наклонности;

- оказывать стажеру индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами и способами качественного выполнения обязанностей и поручений, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки;

- способствовать рациональной организации труда стажера, эффективному использованию новой техники, подвижного состава и оборудования, экономии топливно-энергетических ресурсов, сырья и материалов;

- личным примером развивать положительные качества стажера, корректировать его поведение на работе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, формировать здоровый образ жизни, общественно значимые интересы, содействовать развитию культурного и профессионального кругозора;

- контролировать выполнение производственных заданий и индивидуального плана стажировки, воспитывать у стажера непримиримое отношение к недостаткам, бесхозяйственности и формализму в работе;

- составить характеристику на стажера.

в) При работе со стажером - молодым специалистом наставник дополнительно обязан:

- информировать стажера о целях, задачах и результатах текущей деятельности ОАО "РЖД";

- обращать особое внимание на овладение стажером особенностями производственного процесса;

- развивать у стажера стремление к выполнению сложной и ответственной работы, освоению новой техники и современных технологий;

- способствовать развитию постоянного интереса к инновационному и техническому творчеству, изобретательству и рационализации, использованию резервов производства на рабочем месте, внедрению современных стандартов качества и работы с клиентами;

- периодически информировать непосредственного начальника стажера о процессе его адаптации в трудовом коллективе, дисциплине и поведении, результатах своего влияния на его становление;

- с учетом деловых и морально-психологических качеств стажера содействовать совместно с руководством подразделения ОАО "РЖД" его профессиональному росту, достижению высокого профессионализма, участвовать в формировании и развитии деловой карьеры.

6. Права и обязанности стажера.

а) Стажер имеет право участвовать в разработке индивидуального плана стажировки и вносить предложения о его изменении, участвовать в обсуждении результатов стажировки.

б) Стажер обязан:

- исполнять обязанности, возложенные на него трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка;

- выполнять обязанности, определенные инструкциями и положениями для соответствующих работников;

- ежемесячно представлять наставнику отчет о выполнении индивидуального плана стажировки;

- по истечении срока наставничества представлять отчет о выполнении индивидуального плана стажировки.

Приложение Б

ПОЛОЖЕНИЕ О МОЛОДОМ СПЕЦИАЛИСТЕ ОАО «РЖД»

1. Общие положения

Настоящее Положение, разработанное в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными документами ОАО "РЖД", коллективным договором ОАО "РЖД", определяет статус и обязанности молодого специалиста, порядок организации его профессионального развития, гарантии и компенсации, а также обязанности ОАО "РЖД" по отношению к молодому специалисту.

Настоящее Положение направлено на расширение возможностей профессиональной ориентации и обучения студенческой молодежи в целях ее привлечения для трудоустройства в ОАО "РЖД", адаптацию молодых специалистов к корпоративной среде, установление ими длительных трудовых отношений с ОАО "РЖД", предоставление им льгот и социальных гарантий. Настоящее Положение распространяется на молодых специалистов подразделений аппарата управления ОАО "РЖД", его филиалов и других структурных подразделений (далее - подразделения ОАО "РЖД").

Применение настоящего Положения в отношении молодых специалистов дочерних и зависимых обществ осуществляется в соответствии с Порядком организации управления персоналом в "Холдинге "РЖД".

2. Статус молодого специалиста

К молодым специалистам относятся выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати лет, принятые на работу в ОАО "РЖД" (далее - выпускники): после обучения на основе договора о целевой подготовке

специалиста - в течение 3 месяцев после окончания образовательного учреждения; на основании направления на работу, выданного образовательным учреждением по заявке подразделения ОАО "РЖД", - в течение 3 месяцев после окончания учебы; другие выпускники в год окончания образовательного учреждения.

Статус молодого специалиста - совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника образовательного учреждения со дня заключения трудового договора с ОАО "РЖД". Статус молодого специалиста действует в течение трех лет. В случае перевода с согласия служб (отделов) управления персоналом молодого специалиста из одного подразделения ОАО "РЖД" в другое данный статус за ним сохраняется и срок его действия не прерывается.

Статус молодого специалиста однократно продлевается (на период действия причины продления, но не более чем на 3 года, и до возраста, не превышающего полных тридцати лет) в случае: призыва на военную службу; направления на стажировку или обучение с отрывом от производства по основному месту работы; направления в очную аспирантуру для подготовки и защиты кандидатской диссертации на срок не более трех лет; длительного, более 3 месяцев, нахождения на больничном листе, в том числе по причине беременности и родов; предоставления отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

Статус молодого специалиста до истечения срока его действия утрачивается в случае: расторжения трудового договора по инициативе молодого специалиста; расторжения трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Российской Федерации, в частности пунктами 5-8, 11, 14 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации.

Выпускники принимаются на работу в ОАО "РЖД" на должности специалистов в соответствии с нормативными документами, устанавливающими соответствие между уровнем образования, специальностью и квалификацией по образованию и должностями в ОАО "РЖД".

Для лиц, окончивших имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня окончания образовательного учреждения, в соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации испытание при приеме на работу не устанавливается.

Молодой специалист не подлежит аттестации в течение срока действия статуса молодого специалиста.

3. Адаптация и профессиональное развитие молодого специалиста

В целях эффективного планирования и мониторинга профессионального развития молодого специалиста, обучавшегося на основе договора о целевой подготовке, более объективной оценки его личных достижений в период учебы студент ведет дневник профессиональной подготовки по форме согласно приложению 1. В дневнике профессиональной подготовки студент самостоятельно отражает результаты прохождения практики, дополнительных и самостоятельных форм обучения (тренинги, курсы, специализированные семинары), участия в научной деятельности, практической работы, общественной активности в период учебы с приложением необходимых документов, резюме, отзывов, сертификатов. После окончания учебы дневник профессиональной подготовки и прилагаемые к нему документы представляются в службу (отдел) управления персоналом.

При приеме на работу в ОАО "РЖД" всем категориям молодых специалистов выдается паспорт молодого специалиста по форме согласно приложению 2. Паспорт ведется молодым специалистом, а в необходимых случаях заполняется или заверяется работниками службы (отдела) управления персоналом, хранится в службе (отделе, у специалиста) управления персоналом. Целями ведения паспорта молодого специалиста являются составление и контроль за исполнением индивидуальных планов профессиональной адаптации и развития, мониторинг и оценка профессионального развития молодого специалиста и планирование путей его

совершенствования, эффективное планирование и коррекция профессиональной карьеры.

Мониторинг профессионального развития молодого специалиста осуществляется на основе оценок его компетенции при приеме на работу и далее - ежегодных. Оценка компетенции производится службами (отделами) управления персоналом, в том числе с использованием методов тестирования. Примерная система оценки профессиональной компетентности молодого специалиста приведена в приложении 3.

На основании регулярной оценки компетенции молодого специалиста служба (отдел) управления персоналом планирует индивидуальную деловую карьеру молодого специалиста, целевые показатели его профессионального развития. Планирование деловой карьеры предусматривает нахождение в должности в течение, как правило, не менее 2 лет.

Не позднее одного месяца после принятия на работу молодого специалиста соответствующей службой и службой (отделом) управления персоналом на основе оценки знаний и навыков составляется план первоочередной профессиональной адаптации и план деловой карьеры.

Для профессиональной адаптации и приобретения профессиональных навыков молодому специалисту назначается наставник.

Достижение целевых показателей развития компетенции, характеристики наставников и выводы по завершении периода пребывания в статусе молодого специалиста служат основанием для дальнейшего формирования профессиональной карьеры работника, в том числе для выдвижения его в резерв на замещение руководящих должностей.

4. Обязанности ОАО "РЖД" в отношении молодого специалиста

ОАО "РЖД", признавая значительную роль молодых специалистов в деятельности Компании, принимает на себя следующие обязательства:

а) предоставлять молодому специалисту должность в соответствии с полученной им в образовательном учреждении специальностью и квалификацией, а также требованиями квалификационных характеристик

должностей руководителей и специалистов; использование молодого специалиста на рабочей должности допускается на период не более 6 месяцев в порядке исключения и при наличии обоснованной необходимости;

б) создавать условия для профессиональной адаптации молодых специалистов;

в) планировать деловую карьеру молодого специалиста с учетом его профессиональных знаний и личностных качеств; ежегодно рассматривать и планировать должностные перемещения молодого специалиста с учетом характеристик наставника, профессиональной компетентности, результатов тестирования;

г) направлять молодого специалиста на обучение с целью углубления знаний с учетом его профессионального уровня и компетенции;

д) предоставлять корпоративную поддержку для улучшения жилищных условий;

е) создавать условия, способствующие вовлечению молодых специалистов в развитие корпоративной культуры;

ж) создавать условия для физического воспитания и физического развития молодых специалистов, ведения здорового образа жизни;

з) формировать у молодых специалистов гражданско-патриотическую позицию, уважительное отношение к ветеранам, традициям и культуре железнодорожного транспорта;

и) проводить соревнования, конкурсы, научно-практические конференции, слеты молодых специалистов;

к) обеспечивать индивидуальный подход к работе с молодыми специалистами, направленный на наиболее полное использование и развитие их творческого, инновационного и научного потенциала.

5. Гарантии и компенсации, предоставляемые молодому специалисту

Молодому специалисту предоставляются гарантии и компенсации в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, коллективным договором ОАО "РЖД" (филиала ОАО "РЖД"), целевой

программой ОАО "РЖД" "Молодежь ОАО "Российские железные дороги" (2006-2010 гг.)", нормативными документами ОАО "РЖД" и настоящим Положением.

Молодому специалисту после приема на работу выплачивается единовременное пособие в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки). Право на получение данного пособия сохраняется у молодого специалиста, ранее не воспользовавшегося этим правом в силу каких-либо обстоятельств, в течение срока его нахождения в статусе молодого специалиста.

При направлении молодого специалиста на работу, связанную с переездом в другую местность:

а) оплачиваются расходы на переезд молодого специалиста и членов его семьи, а также на провоз имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами (к членам семьи молодого специалиста относятся жена (муж), а также дети и родители обоих супругов, находящиеся на его иждивении и проживающие вместе с ним);

б) оплачиваются расходы по обустройству на новом месте жительства: в размере одного должностного оклада и одной четвертой должностного оклада молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи; в размере двух должностных окладов и половины должностного оклада молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи при переезде в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности;

в) выплачиваются суточные за каждый день нахождения в пути следования к месту работы в размерах, не менее установленных Правительством Российской Федерации для организаций, финансируемых из федерального бюджета;

г) предоставляется оплачиваемый отпуск для обустройства на новом месте жительства продолжительностью до семи календарных дней;

д) возмещаются расходы по временному найму жилого помещения (кроме стоимости коммунальных услуг) в порядке и размерах, определенных

нормативными документами ОАО "РЖД", или в установленном порядке предоставляется специализированное жилье. Конкретные размеры возмещения расходов, связанных с переездом в другой населенный пункт, и условия их возврата в случае увольнения молодого специалиста предусматриваются в дополнительном соглашении к трудовому договору.

Молодому специалисту предоставляется корпоративная поддержка для приобретения жилого помещения в собственность в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД". Молодому специалисту, получившему в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД" корпоративную поддержку на приобретение (строительство) жилого помещения в собственность, предоставляется безвозмездная субсидия при рождении в его семье детей на погашение части ипотечного кредита: при рождении первого ребенка - в размере стоимости 10 кв. метров общей площади жилого помещения, при рождении второго ребенка - в размере стоимости 14 кв. метров общей площади жилого помещения, при рождении третьего ребенка и каждого последующего - в размере стоимости 18 кв. метров общей площади жилого помещения. Субсидия предоставляется работнику на каждого родившегося ребенка, но не может превышать остатка задолженности по оплате.

Молодому специалисту устанавливается ежемесячная плата за содержание его детей в негосударственных дошкольных образовательных учреждениях и общеобразовательных школах-интернатах ОАО "РЖД" в размере до 5 процентов ежемесячных затрат на содержание воспитанника в образовательном учреждении ОАО "РЖД", с возмещением расходов до полной стоимости за счет средств ОАО "РЖД". В случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, оплату соответствующих налоговых сборов производит молодой специалист.

7. Обязанности молодого специалиста

Молодой специалист должен руководствоваться следующими основными корпоративными принципами поведения:

- уважительное отношение к традициям ОАО "РЖД", железнодорожного транспорта страны;
- приложение максимума усилий для приобретения и развития профессиональных знаний и навыков;
- ответственное выполнение поставленных производственных задач, соблюдение производственной и трудовой дисциплины, точность и аккуратность при исполнении порученной работы;
- стремление овладеть смежными профессиями для обеспечения оптимальной организации трудового и производственного процессов;
- проявление инициативы в поиске новых технических и организационных решений, направленных на повышение эффективности работы ОАО "РЖД";
- участие в развитии корпоративной культуры, умение взаимодействовать с другими работниками и руководством, решать проблемы объективно и бесконфликтно, строить взаимоотношения на основе уважения к личности, обеспечивать благоприятный климат в трудовом коллективе.

Молодой специалист обязан:

- выполнять требования трудового законодательства Российской Федерации и правил внутреннего трудового распорядка;
- проявлять инициативу, стремиться участвовать в разработке и внедрении рационализаторских предложений;
- изучать научно-техническую литературу, новую технику и современные технологии в целях совершенствования профессионального уровня;
- качественно выполнять должностные обязанности, устранять недостатки в своей работе;
- соблюдать морально-этические нормы.

Молодой специалист возвращает денежные средства, выплаченные ему в соответствии с пунктами 20 и 21 настоящего Положения:

- а) если он не явился на работу или отказался приступить к работе без уважительной причины, определяемой в соответствии с законодательством Российской Федерации;

б) если он до окончания срока работы, предусмотренного трудовым договором, а при отсутствии определенного срока - до истечения одного года работы уволился по собственному желанию без уважительной причины или был уволен за действия, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации явились основанием для прекращения трудового договора по инициативе работодателя. Молодой специалист, который не явился на работу или отказался приступить к работе по уважительной причине, возвращает выплаченные ему денежные средства за вычетом понесенных расходов на переезд его и членов его семьи, а также на провоз имущества.

В случаях, указанных в пункте 7 настоящего Положения, молодой специалист, принятый на работу в ОАО "РЖД" в соответствии с договором о целевой подготовке, возмещает денежные средства, выплаченные ОАО "РЖД" образовательному учреждению за его обучение, на условиях, предусмотренных договором о целевой подготовке специалиста (пропорционально фактически отработанному в пределах срока трудового договора времени).