

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И. П. Воронцова
подпись
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование системы адаптации персонала

Руководитель	_____	старший преподаватель	А. Н. Поздеев
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Е. В. Киреева
	подпись, дата		
Консультант	_____	доцент, канд. экон. наук	Л. К. Витковская
	подпись, дата		
Консультант	_____	доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	А. Н. Поздеев
	подпись, дата		

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала. Система адаптации персонала	5
1.1 Сущность, понятие и составляющие системы адаптации персонала	5
1.2 Методы управления адаптацией персонала в организации	12
1.3 Особенности управления адаптацией персонала на предприятиях в сфере железнодорожного транспорта.....	21
2 Исследование системы адаптации персонала «РЦС-2»	24
2.1 Организационно-управленческая характеристика «РЦС-2».....	24
2.2 Анализ системы адаптации персонала в «РЦС-2».....	30
2.3 Недостатки системы адаптации персонала в «РЦС-2».....	43
3 Предложения по совершенствованию системы адаптации основного персонала в «РЦС-2»	48
3.1 Меры по совершенствованию практик адаптации основного персонала в «РЦС-2»	48
3.2 Совершенствование практики наставничества в «РЦС-2»	57
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложения А – В	70-72

ВВЕДЕНИЕ

Управление адаптацией персонала является неотъемлемой частью кадрового менеджмента. Для каждого человека, приходящего на новое место работы, важно как можно быстрее приобрести знания, навыки и умения, необходимые для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей, «акклиматизироваться» к внутренней атмосфере организации, и влиться в трудовой процесс.

Эффективная система адаптации персонала ускоряет выход сотрудников на необходимый уровень производительности и достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя, ускоряет процесс вхождения нового сотрудника в должность, снижает издержки на подбор персонала, обеспечивает сокращение уровня текучести кадров, а также формирует позитивное отношение к работе и удовлетворенность ей.

В ходе предварительного интервью с руководителем отдела управления персоналом Красноярского регионального центра связи – филиала ОАО «РЖД» было выявлено, что существующие практики адаптации персонала не обеспечивают желаемого результата, в частности деятельность по адаптации персонала в существенной степени осуществляется формально, а у новых сотрудников остаются пробелы в знаниях после адаптационного периода. Таким образом, система адаптации персонала в данной организации требует усовершенствования, в этом заключается актуальность исследования.

Цель данного исследования – разработать практические рекомендации по совершенствованию системы адаптации основного персонала Красноярского регионального центра связи – структурного подразделения Красноярской дирекции связи – структурного подразделения Центральной станции связи – филиала ОАО «РЖД» (далее: Красноярский региональный центр связи, «РЦС-2») на примере должностной группы электромехаников.

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

- выявить элементы системы адаптации персонала;

- определить особенности управления адаптацией основного персонала в сфере железнодорожного транспорта;
- выявить недостатки системы адаптации основного персонала в «РЦС-2»;
- предложить мероприятия для совершенствования системы адаптации основного персонала «РЦС-2».

Объектом исследования является система управления персоналом Красноярского регионального центра связи – структурного подразделения Красноярской дирекции связи – структурного подразделения Центральной станции связи – филиала ОАО «РЖД».

Предмет исследования – подсистема адаптации основного персонала в данной организации.

Информационную базу исследования составляют: локально-нормативные акты исследуемой организации, данные внутренней отчетности, результаты проведенных интервью и анкетирования, а также данные, размещенные на официальном сайте ОАО «РЖД».

1 Теоретические аспекты управления адаптацией персонала.

Система адаптации персонала

1.1 Сущность, понятие и составляющие системы адаптации персонала

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом в любой компании. От эффективности адаптационных практик зависит, насколько быстро человек освоится на новом рабочем месте и начнёт полноценно выполнять свои должностные обязанности.

В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды» [1, с. 11].

Под управлением адаптацией персонала понимается процесс активного воздействия на факторы, определяющие ее развитие и позволяющие снизить неблагоприятные последствия. Основная задача управления адаптацией персонала состоит в устранении причин и снижении негативных моментов, неизбежно возникающих при приспособлении работника к условиям новой внешней и внутренней среды.

Веснин В.Р. выделяет следующие задачи управления адаптацией: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения в коллектив; снижение чувства тревожности, неуверенности в себе; сокращение текучести кадров; экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации; повышение удовлетворенности работой; достижение общей экономии затрат [2, с. 199]. Функции управления процессом адаптации сотрудников возложены на субъекты адаптации.

Кандидат психологических наук Н. В. Волкова определяет систему адаптации как важнейшую часть общей системы управления персоналом в организации, которая является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой

обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее.

Система адаптации персонала имеет сложную структуру и включает меры, направленные на адаптацию психофизиологическую, профессиональную, технологическую, организационную и социально-психологическую. За период адаптации работник знакомится со своей должностной инструкцией, новым коллективом, условиями труда, внутренним распорядком компании, ее корпоративной культурой, историей, традициями, вливается в коллектив и становится его частью. [3]

Также понятие «система адаптации персонала» рассматривали Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев, В. В. Смирнов, М. А. Авдеенко, Е. В. Слепцова. [4; 5; 6] В своих определениях авторы делают акцент скорее на виды адаптации, что не в полной мере отражает составляющие системы адаптации. Поэтому, исходя из традиционного понимания системы как совокупности взаимосвязанных элементов, имеющих общую цель, под системой адаптации следует понимать совокупность целей, принципов, субъектов, объекта, методов и видов адаптации (рис. 1). Рассмотрим элементы системы адаптации подробнее.

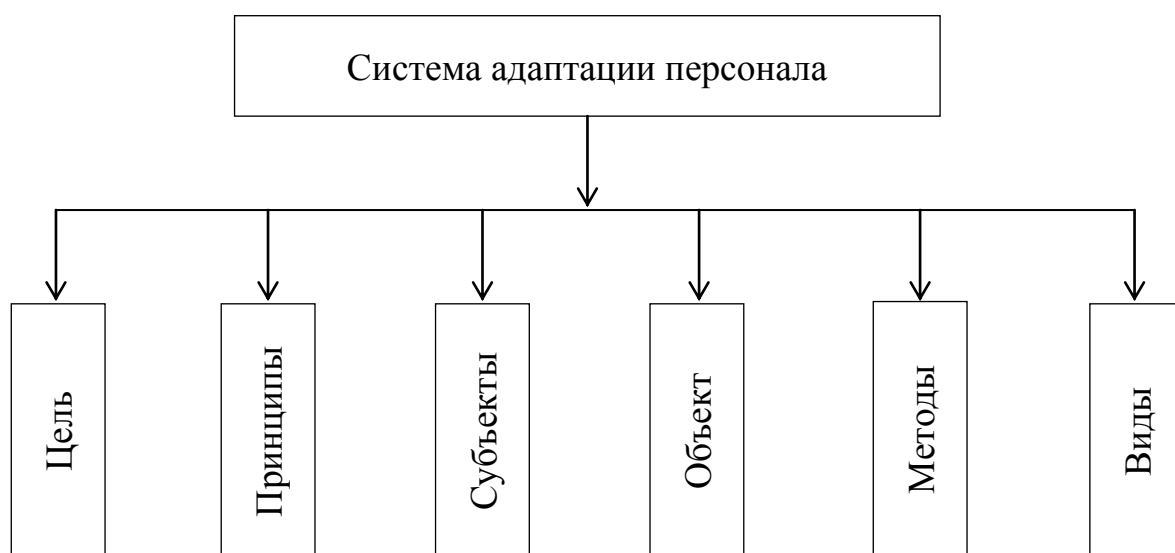


Рисунок 1 – Элементы системы адаптации персонала

Основной целью системы адаптации в организациях, по мнению А. Я. Кибанова, является снижение издержек за счет следующих факторов:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность:

- достижение необходимой производительности нового сотрудника за минимальные сроки;

- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей.

2. Сокращение уровня текучести кадров:

- снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок;

- уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы.

3. Экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них.

4. Формирование позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. [7 с. 355-356]

Другим немаловажным элементом системы адаптации являются виды адаптации. Раскроем содержание основных видов адаптации:

Профессиональная адаптация заключается в непосредственном освоении профессии, ее особенностей, приобретение необходимых, знаний, навыков и умений, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Психофизиологическая адаптация – привыкание к трудовой деятельности на уровне организма работника, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

Социально-психологическая адаптация заключается в «акклиматизации» новых сотрудников в коллективе, установлении связей с коллегами;

Организационно-административная адаптация – работник знакомится со спецификой организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре, осознает собственную роль в организации.

Санитарно-гигиеническая адаптация – ознакомление работника с новыми правилами трудового распорядка, с новыми требованиями дисциплины. Поддержание гигиенических и санитарных норм, соблюдение техники безопасности и др.

Техническая (технологическая) адаптация. Приспособление нового сотрудника к технике, оборудованию, программному обеспечению, которым обладает организация. [7 с. 357-358]

В общем виде процесс адаптации персонала можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка. Данный этап необходим для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. [8, с. 301-303]

Чтобы процесс адаптации прошел быстро и безболезненно для новичка и дал положительный результат, нужно соблюдать последовательность его проведения. На каждом из перечисленных этапов необходима эффективная система управления адаптацией персонала.

Традиционными субъектами системы адаптации могут являться: специализированные службы адаптации кадров, служба управления персоналом, линейные руководители и сам рабочий коллектив. [9]

Служба управления персоналом выполняет такие функции по управлению процессом адаптации персонала, как разработка и реализация общих программ ориентации; консультирование по специальным программам ориентации; организация инструктажа и обучения; контроль сводных показателей адаптации.

Функциями управления процессом адаптации отдела обучения персонала являются организация процесса введения в должность на основе проведения семинаров, курсов, инструктажа и т.д.;

Линейному руководителю вменены следующие функции в управлении адаптацией: разработка и реализация специальной программы ориентации; инструктаж на рабочем месте; знакомство с коллективом; организация и контроль поддержки со стороны опытных работников; контроль показателей адаптации. [10]

Весь коллектив организации также может выполнять адаптацию новых сотрудников следующим образом – активно способствовать адаптации нового работника в подразделение. Для этого новичка вовлекают в групповое решение проблем, помогают ему освоить элементы неформального общения в коллективе и т.д.

В современных организациях можно выделить еще один субъект адаптации – общественные объединения внутри организации, например, профсоюзы, молодежные центры, совет молодежи и др. Общественные объединения внутри организации также оказывают содействие в адаптации вновь принятым сотрудникам. Ведь главной целью многих общественных

объединений является создание условий и возможности для успешной реализации сотрудников организации, развитие их профессионального потенциала.

Объектом процесса адаптации являются вновь принятые сотрудники, а также сотрудники, переведенные на новую должность.

Помимо вышеперечисленных элементов системы адаптации, выделяют также принципы ее формирования, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные принципы формирования системы адаптации работников в организации [11, с. 111 – 112]

Принципы	Содержание
Непрерывность	Работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования и деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами
Прогрессивность	Методы и способы адаптации не могут быть постоянными. Они должны следовать развивающимся методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности
Системность	Необходимо осуществлять взаимосвязь всех элементов адаптации. Это дает возможность создания системы адаптации, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.
Прозрачность	Система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, строиться по единым для всех правилам
Экономичность	Затраты на адаптацию персонала должны быть меньше достигаемого эффекта
Согласованность	Различные структурные подразделения и уровни иерархии должны взаимодействовать друг с другом, их деятельность должна быть скоординирована
Гибкость	Должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников

Управление адаптацией персонала в организации можно рассмотреть как процесс и как результат. Анализ в первом аспекте предполагает, что организация как система имеет некоторые намерения, инструменты и предпринимает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. С точки зрения результата можно говорить, что после разработки модели

адаптации как инструмента управления, ее внедрения в организацию и грамотного управления возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные. К объективным критериям эффективности, как правило, относят:

- снижение издержек по поиску нового персонала;
- уменьшение числа увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника;
- сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
- уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные критерии можно представить следующим образом:

- улучшение организационного климата в компании;
- формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время;
- удовлетворенность работой и компанией в целом. [12; с 359-364]

Выполнение ряда условий позволяет обеспечить эффективность и успешность процесса управления адаптацией персонала организации, гарантирует существенное сокращение ее сроков. К таким условиям можно отнести:

- повышение качества отбора соискателей;
- использование методов адаптации персонала организации, учитывающих как специфику ее производственной деятельности, так и имеющиеся у новичка профессиональные и личностные компетенции;
- участие в процессе адаптации руководителей всех уровней, осознание ими важности внедрения системы адаптации персонала в организации;

- разработка четких и понятных критериев оценки эффективности адаптации, обеспечивающих ее объективный и достоверный анализ;
- гибкая система обучения и развития персонала, использование механизма ротации кадров, позволяющего намного сократить адаптационный период, сделать его менее болезненным как для сотрудника, так и для самой компании;
- здоровый социально-психологический климат в коллективе, развитая корпоративная культура. [13]

Если в результате процесса адаптации компания в сжатые сроки приобретает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, высокая заработная плата), но и с целями организации, то можно сделать вывод о том, что механизм адаптации персонала в данной организации качественно и тщательно разработан, внедрен в деятельность, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом организации уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает положительно сказываться на конкурентных преимуществах компании в целом.

1.2 Методы управления адаптацией персонала в организации

Во многих компаниях адаптации персонала уделяется мало внимания. Руководители таких компаний считают, что есть инструкции и регламенты, которые помогут новым сотрудникам адаптироваться самостоятельно. Проблема при таком подходе заключается в том, что, к сожалению, далеко не каждый человек способен самостоятельно быстро найти всю нужную ему для полноценной работы информацию.

Система адаптации персонала – это не только пакет документов, регламентирующих порядок мероприятий по адаптации нового сотрудника. Это, прежде всего люди, которые эти мероприятия осуществляют: и те, кто непосредственно помогает новому сотруднику войти в курс дела, и те, кто этот

процесс организует и контролирует. И, конечно же, это методы, которые они используют в своей работе. [14]

Под методом управления адаптацией персонала понимается совокупность способов, средств и приемов, позволяющих новому работнику стать полноценной частью коллектива и производственного процесса. То есть, это мероприятия, направленные на создание благоприятных условий для эффективного вхождения нового сотрудника в должность. [15 с. 67]

В таблице 2 представлены характеристики различных методов адаптации, а также условия их применения.

Таблица 2 – Характеристика методов управления адаптацией и условия их применения

Названия методов	Характеристики методов	Условия применения методов
1	2	3
Наставничество	<p>Оказание более опытным сотрудником помощи новому сотруднику, обучение на начальном этапе, установление благоприятных отношений с коллективом.</p> <p>Наставничество считается одним из самых старых и эффективных способов передачи знаний и навыков молодым сотрудникам компаний, в процессе их адаптации в новом коллективе.</p> <p>При работе с новыми кадрами наставничество носит характер постоянного метода обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте.</p> <p>Сам процесс обучения, проходит непосредственно в коллективе организации, в качестве рабочих примеров по обучению выступают профессиональные задачи и обязанности, которые возложены на нового работника, и который решает поставленные задачи под руководством опытного специалиста, т.е. его наставника.</p>	<p>Применяется для новых сотрудников, которые имеют частичное или полное отсутствие профессиональных навыков и умений, не имеют большого опыта работы, или он вовсе отсутствует.</p> <p>Наставничество применяется и для новых сотрудников, которые имеют не малый профессиональный опыт и большой объем знаний. В данном случаи наставники помогают лишь адаптироваться на новом рабочем месте, оценить специфику и особенности работы компании, и освоиться в корпоративной культуре компании. [16]</p> <p>Важным условием применения данного метода является наличие в компании сотрудников, которые смогли бы передать свой опыт, накопленный в компании; поспособствовали бы уменьшению ошибок сотрудников в период вхождения в должность.</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
		<p>Наставничество можно применять:</p> <ul style="list-style-type: none"> - если качество среднего и высшего профессионального образования не соответствует требованиям организации. В этом случае сотрудники «доучиваются» уже непосредственно в организации; - если в организации запланирован приток большого количества новичков, наставники помогут быстро и эффективно ввести их в рабочий процесс; - когда необходимо сделать акцент на практическую часть. <p>Наставничество обычно применяется без отрыва от производства. [17]</p>
<p>Погружение</p>	<p>Метод, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере своей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму.</p>	<p>Метод погружения чаще используется, когда период адаптации проходит работник, занимающий руководящую должность.</p> <p>Метод погружения будет эффективен только в том случае, когда у сотрудника уже имеется достаточный опыт работы и выработаны навыки и качества, позволяющие справиться с большими объемами информации. [19]</p>
<p>Buddying</p>	<p>Современный вид наставничества, при котором наставник и ученик находятся на одной иерархической ступени. Абсолютное равенство обеспечивает быстрое налаживание межличностных взаимоотношений и гарантирует создание комфортных условий для нового сотрудника, что в свою очередь обеспечивает быстрое вхождение новичка в должность и его принятие со стороны коллектива.</p>	<p>Отсутствие жесткой субординации в организации, так как схема взаимодействия должна строиться по принципу не старший - младший или начальник-подчиненный, а равный-равный. [18, с.71]</p> <p>Данный метод можно применять как при адаптации новичка, так и при переводе на другую позицию внутри компании.</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Job shadowing	<p>Суть данного метода заключается в том, что новый сотрудник становится «тенью» опытного специалиста и наблюдает за его работой в течение нескольких дней, получая наглядный пример для своей будущей работы. Этот метод имеет одно неоспоримое преимущество перед наставничеством и buddyng – опытный специалист не занят обучением ученика как таковым, поэтому он может продолжать эффективно трудиться и приносить доход компании.</p>	<p>Метод применяется в основном к управленческим должностям. Требуется от сотрудника внимательности и самокритичности. Для применения данного метода необходима открытость структуры. Shadowing рекомендуется для адаптации персонала в российских компаниях, где преобладает творческая атмосфера труда. Job Shadowing как метод адаптации персонала не целесообразно применять в условиях научно-исследовательского института, конструкторского бюро или высокотехнологичного производства. [18, с. 73] Данный метод не стоит использовать в компаниях, где присутствует внутренняя конкуренция. Применяется в основном для высокомотивированных людей.</p>
Погружение	<p>Метод, при котором новичок сразу приступает к выполнению своих рабочих обязанностей и адаптируется в компании по мере своей деятельности. Такой подход может быть выбран только в отношении опытных работников и позволяет свести расходы компании на адаптацию к минимуму.</p>	<p>Метод погружения чаще используется, когда период адаптации проходит работник, занимающий руководящую должность. Метод погружения будет эффективен только в том случае, когда у сотрудника уже имеется достаточный опыт работы и выработаны навыки и качества, позволяющие справиться с большими объемами информации. [19]</p>
Модульное обучения в форме электронного адаптационного курса	<p>Модульное обучение – это способ организации учебного процесса на основе блочно-модульного представления учебной информации. [20, с. 20]</p>	<p>Высокая дисциплина (даже самодисциплина) новых сотрудников, умение учиться самостоятельно, без постоянной поддержки и контроля наставника. [23]</p>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
	<p>Под адаптационным электронным курсом, как правило, понимаются курсы для новых сотрудников, которые только что пришли в компанию и которых нужно ввести в курс дела. С помощью такого курса сотрудник знакомится со всеми правилами компании, с людьми, с особенностями, со спецификой деятельности, а также со своими должностными обязанностями и др.[21] Адаптационный курс удобен в электронном виде по следующим причинам: сокращается время адаптации; новый сотрудник имеет постоянный доступ к нужной информации; меньше тратится время других сотрудников, которые задействованы в процессе адаптации; новому сотруднику проще несколько раз пройти курс, чтобы запомнить, чем лишний раз спросить у новых коллег, которых он еще плохо знает. [22]</p>	<p>Техническая оснащенность необходимым оборудованием (компьютеры, планшеты, мобильные телефоны, доступ в интернет). Применяется для вовлечение в учебный процесс большого числа сотрудников. [23] Модульное обучение применяется для структурирования учебной информации, содержания обучения и организации работы сотрудников с полными, логически завершенными учебными блоками. [24, с. 5] Наличие достаточного количества финансовых средств на разработку и внедрение данного метода адаптации.</p>
<p>Командные тренинги</p>	<p>Проводятся командные тренинги в виде деловой игры или методом кейсов. Обычно для подобного рода мероприятий приглашается опытный тренер. В процессе проведения тренинга любой сотрудник имеет возможность высказать свои эмоции или недовольство новым сотрудником. Перед проведением тренинга для адаптации новых сотрудников в организации участникам необходимо объяснить правила и нормы поведения. Результатом проведения подобного вида тренингов является улучшение отношений в коллективе, ведь работники начинают больше общаться и учитывать мнение коллег.[25]</p>	<p>Данный метод применяется редко, к примеру, если коллектив сформирован полностью и в качестве новичка приходит отличный специалист, ощущающий негативное отношение со стороны коллег. Также командные тренинги применяют для того, чтобы новый руководитель как можно быстрее ознакомился с существующей системой межличностных отношений. Командный тренинг может проводиться в ситуации, когда новый работник занимает высокий пост и ему необходимо максимально быстро «встроиться» в действующую систему взаимоотношений или даже начать переделывать ее под себя. [26]</p>

Окончание таблицы 2

1	2	3
День нового сотрудника	День новичков состоит из: официальной части (содержательной), в ходе которой новым сотрудникам дают общую информацию об организации; неофициальной части (развлекательной), которая помогает новичкам быстрее почувствовать себя частью коллектива. Эта часть может включать в себя проведение конкурсов с вручением подарков, командообразующих тренингов, фуршета в честь новичков и т. п. Главная цель мероприятия – командообразование.[27]	Применение данного метода характерно для крупных организаций, где одновременно принимают большое количество новых сотрудников. Применяется в основном для молодых сотрудников.
Беседа	Личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы.	Традиционный, широко применяемый метод. Используется для передачи знаний, но не позволяет сформировать навыки и умения.
Корпоративный PR	Использование данного метода подразумевает под собой предварительную разработку справочника по кадровым отношениям, содержащего в себе основные правила общения в коллективе в зависимости от направленности деятельности организации. В него можно внести информацию о дресс-коде, технических перерывах в режиме работы, а также вписать регламенты об оформлении рабочего места и распорядке трудового дня. [25] Это значительно упростит адаптацию сотрудника в компании за счет предоставленного ему образца поведения, которому он сможет следовать.	Может применяться в крупных компаниях, в которых разработан и значим фирменный стиль одежды. Справочник сотрудника может применяться в организациях, в которых порядок работы в организации существенно отличается от официальных норм, приведенных в правилах трудового распорядка

В России наиболее распространенным методом управления адаптацией является наставничество. Данный метод является универсальным, так как подходит для различных категорий персонала, может использоваться как в

крупных компаниях, так и в малых организациях различного вида деятельности. Рассмотрим данный метод управления адаптацией более подробно.

Наставничество – это один из методов управления адаптацией персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам (стажерам) в их профессиональном становлении. [28, с. 89-91]

Наставничество как метод адаптации персонала решает важнейшие задачи, в их числе:

1. Улучшение качества подготовки новых и опытных сотрудников.
2. Быстрое усвоение корпоративной культуры.
3. Внедрение корпоративных стандартов, лучших образцов поведения и обеспечение их преемственности.
4. Горизонтальный карьерный рост наставников как элемент нематериального стимулирования.
5. Снижение текучести персонала.
6. Формирование сплоченного коллектива.
7. Рост производительности труда, улучшение трудовой дисциплины.

[29]

Для эффективного использования наставничества необходимо соблюдать основные принципы:

- добровольность работы наставника;
- целеполагание работы наставника;
- психологическая комфортность;
- личная примерность наставника;
- доброжелательность и взаимное уважение;
- корректность.[30, с. 130]

В процессе наставничества со стороны организации принимают участие: служба персонала, линейный руководитель и наставник.

Наставник – работник предприятия (организации) из числа наиболее квалифицированных специалистов (рабочих), обладающий высокими профессиональными качествами, практическими знаниями и опытом, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Основными категориями процесса наставничества являются развитие, воспитание и профессиональная адаптация человека в трудовой производственной деятельности.

В основе выбора наставников должны лежать три группы качеств:

- человеческие – такие как терпение, доброжелательность, эмоциональная устойчивость и т.д.;
- профессиональные – то есть наличие высокой квалификации, необходимой сертификации и опыта;
- наставнические – эта та «дельта», которая необходима в дополнение к профессионализму и человечности – умение найти контакт, доходчиво объяснить, показать общее и частности, поддержать, проверить, потребовать и так далее.

Наставничество – процесс долгий и трудоемкий. Человек, занимающий должность наставника, должен быть терпеливым и целеустремленным.

На первом этапе наставник проводит теоретическую подготовку нового сотрудника, предоставляет ему необходимую информацию о работе. Далее наставник старается глубже внедрить стажера в практическую составляющую обучения, при этом на практике могут использоваться реальные рабочие ситуации, с разбором и обсуждением всех особенностей работы.

Наставник должен уметь: выполнять деятельность и (или) демонстрировать элементы деятельности, осваиваемой новыми сотрудниками; проводить инструктаж по охране труда, контролировать санитарно-бытовые условия, выполнение правил пожарной безопасности и др.; контролировать и оценивать готовность новичков к занятию, работу, выполняемую ими, оценивать динамику подготовленности и мотивации, успехи и затруднения в

освоении профессии; анализировать проведение занятий, вносить коррективы в рабочую программу, план практической подготовки, собственную профессиональную деятельность; осуществлять поддержку профессионального самоопределения и профессионального развития обучающихся; применять современные технические средства обучения с учетом специфики осваиваемой профессии, специальности, возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся.

Наставник должен знать: технологию производства, производственное оборудование и правила его технической эксплуатации; правила и средства контроля соответствия технического состояния оборудования требованиям безопасности ведения работ; нормативно – правовые акты по вопросам охраны труда и пожарной безопасности.

Наставник должен обладать следующими компетенциями: разрабатывать содержание обучения с учетом требований охраны труда, экологической безопасности, научно-технического, технологического прогресса; обеспечивать достижение обучающимся положительных результатов; выбирать практико-ориентированные, интерактивные методы и материалы обучения; оценивать результаты обучения. [31]

Наставник, за выполнение возложенных на него функций, получает ряд привилегий со стороны вышестоящего руководства. К их числу можно отнести, прежде всего, доверие со стороны руководителей компании, статус лидера в коллективе и повышение собственной репутации. Кроме этого, наставник получает материальное вознаграждение в виде надбавки к зарплате за добросовестное выполнение возложенных на него функций, а хорошо зарекомендовавшие себя наставники со временем будут включены в резерв управленческого состава компании. [32]

Таким образом, руководителям организаций и специалистам по управлению персоналом организации предоставляется большой выбор методов адаптации новых сотрудников, которые, к тому же периодически совершенствуются. Выбор тех или иных методов управления адаптацией

персонала зависит от ряда факторов: цели системы адаптации, категории персонала, нуждающейся в адаптации, личностных качеств работников, периода адаптации, вида деятельности организации и др.

1.3 Особенности управления адаптацией персонала на предприятиях в сфере железнодорожного транспорта

ОАО «Российские железные дороги» входят в мировую тройку лидирующих компаний по перевозке грузов и пассажиров. Для осуществления эффективной и безопасной работы компания нуждается в подготовленных и адаптированных в соответствии с железнодорожной спецификой кадрах. Для выполнения этой задачи важную роль играет грамотный подход к вопросу адаптации персонала. Особое внимание к вопросу адаптации обусловлено специфическими условиями работы на железной дороге, которые требуют от работников особой образовательной, физической и психологической подготовки. [33]

При разработке системы адаптации персонала важно учесть особенности отрасли (таблица 3).

Таблица 3 – Особенности факторов среды в сфере связи на железной дороге и их влияние на адаптации основной категории производственного персонала

Особенности факторов среды в сфере связи на Ж/Д	Влияние факторов на адаптацию основной категории производственного персонала
1	2
Специфика вида деятельности, определяющая содержание труда	Данный фактор требует особого содержания программ адаптации. Наличие эффективной системы наставничества и специально обученных наставников. Из самых опытных работников производства формируется список наставников, в обязанности которых входит обучение на практике новых сотрудников работе с оборудованием, а также технологическим и производственным процессам, принятым в компании. Помимо глубоких знаний, наставник должен также обладать авторитетом в коллективе и навыками обучения. Специалисты рекомендуют специальное обучение сотрудников, назначенных наставниками, чтобы привить им навыки передачи знаний, а значит, повысить эффективность этого процесса [34].

Продолжение таблицы 3

1	2
<p>Высокая степень риска рабочих</p>	<p>Железнодорожный транспорт является зоной повышенной опасности для всех групп работников, особенно тех, чья деятельность напрямую связана с работой на путях. У некоторых групп работников труд характеризуется наличием элементов опасного риска в трудовой деятельности (выполнение операций на высоте свыше 1,3 метра, высокое электрическое напряжение, повышенная ответственность за результат своих рабочих действий, неудобная поза в работе, мешающая реализации полного потенциала рабочего). [35, с. 2-4]</p> <p>Деятельность большого числа работников железнодорожного транспорта протекает в движущемся поезде, что уже подразумевает под собой влияние шума и вибрации на человеческий организм.</p> <p>Труд некоторых работников протекает в местах с повышенным выделением тепловой энергии, неприятных запахов, множеством вредных отходов и сильного загрязнения воздуха. [36, с. 116]</p> <p>Деятельность основной группы производственных рабочих (например, электромеханики, электромонтеры и др.) осуществляется в электроустановках, вблизи железнодорожного транспорта.</p> <p>При адаптации новых сотрудников на предприятии в ж/д отрасли следует уделять особое внимание санитарно-гигиенической адаптации для того, чтобы работники были осведомлены о требованиях трудовой и технологической дисциплины, о правилах техники безопасности и др.</p> <p>За период адаптации работники должны в должной мере освоить технологию работы, технологические процессы, чтобы избежать возникновения ошибок во время выполнения своих должностных обязанностей.</p>
<p>Строгая регламентация технологических процессов</p>	<p>Трудовые усилия абсолютного большинства работников железнодорожного транспорта направлены на обеспечение бесперебойного движения составов, которое регламентируется графиком движения и расписанием движения поездов на участке железной дороги. [37, с. 218] Для полноценного включения рабочего в эффективный труд с нужной производительностью необходима передача знаний по технологическому процессу и работе с имеющимся у компании оборудованием. Четко прописанные пошаговые инструкции по выполнению алгоритмов действий и операций. В идеале каждый рабочий процесс должен быть описан или представлен в виде алгоритма, чтобы новые сотрудники могли быстро и качественно знакомиться с оборудованием и технологиями работы [34].</p>
<p>Специфика содержания труда разных категорий персонала</p>	<p>Персонал предприятий в ж/д отрасли требуется разделить на 3 группы: рабочий персонал; специалисты и служащие; административно-управленческий персонал. Программа адаптации для каждой группы будет отличаться друг от друга.</p>

Окончание таблицы 3

1	2
<p>Бригадная форма работы основной производственной группы</p>	<p>Подобная форма организации труда применяется при эксплуатации электровозов и тепловозов, на ремонте подвижного состава, в путевом хозяйстве, в механизированных дистанциях погрузочно-разгрузочных работ и в других структурных подразделениях, напрямую связанных с перевозочной деятельностью. При адаптации новых сотрудников в организации следует уделять внимание социально-психологической адаптации, которая заключается в «акклиматизации» новых сотрудников в коллективе, установлении связей с коллегами для более эффективной их дальнейшей совместной работы. [38]</p>
<p>Устаревшая материально-техническая оснащенность ВУЗов, подготавливающих необходимых специалистов</p>	<p>Так как деятельность предприятий в сфере железнодорожного транспорта является довольно специфичной, большинство работников – выпускники железнодорожных ВУЗов и техникумов. Оборудование в большинстве данных учебных учреждений является устаревшим, поэтому в процессе адаптации большое внимание уделяется обучению работы на новом оборудовании, работе по новым технологиям и т.д.</p>
<p>Большинство работников – мужчины</p>	<p>Программа адаптации должна быть нацелена, в первую очередь, на освоение деятельности, которую им предстоит выполнять, нежели на «акклиматизацию» в коллективе.</p>
<p>Молодой возраст основных производственных рабочих</p>	<p>Адаптационные возможности и способности к обучению выше у молодого сотрудника.</p>
<p>Зрелый возраст руководителей</p>	<p>С возрастом накапливается опыт приспособления к профессиональной среде.</p>

В заключении необходимо отметить, что адаптация персонала на предприятиях железнодорожной отрасли является довольно специфичным аспектом, так как предприятие работает в условиях повышенного уровня опасности. Железнодорожные компании зачастую отдают себе отчет, что от сохранения кадрового состава, от профессионализма кадров напрямую зависит жизнь и здоровье миллионов пассажиров.

[аналитическая и практическая часть изъяты в связи с содержанием в них коммерческой тайны организации]

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективная реализация функций по управлению адаптацией персонала помогает новым сотрудникам в кратчайшие сроки выйти на необходимый уровень производительности, понять требования, которые к ним предъявляет работодатель, а также быстро влиться в коллектив.

В рамках выполнения первой задачи исследования путем обзора литературы были выявлены различные подходы к определению системы адаптации. В своих определениях авторы делают акцент скорее на виды адаптации, что не в полной мере отражает составляющие системы адаптации. Поэтому, исходя из традиционного понимания системы как совокупности взаимосвязанных элементов, имеющих общую цель, под системой адаптации следует понимать совокупность целей, видов, субъектов, объекта, принципов и методов адаптации. В завершении выполнения первой задачи были сформулированы критерии эффективности системы адаптации персонала

На следующем этапе исследования были определены методы управления адаптацией, а также условия их применения. При разработке и дальнейшем совершенствовании системы адаптации персонала важно учесть особенности отрасли, таким образом, на третьем этапе были проанализированы факторы среды в сфере железнодорожного транспорта и их влияние на адаптацию основной категории производственного персонала.

Данная работа написана на основе данных Красноярского регионального центра связи «РЖД» («РЦС-2») с целью разработки мероприятий по совершенствованию системы адаптации основного персонала.

В работе представлены организационная структура, количественные качественные характеристики персонала, финансовое положение организации и другие факторы, оказывающие влияние на систему адаптации персонала в «РЦС-2». На следующем этапе исследования был проведен анализ системы адаптации основного персонала в «РЦС-2», направленный на выявление слабых сторон системы адаптации. В результате анализа текущей системы адаптации

основного персонала в «РЦС-2» были выявлены следующие недостатки: недостаточный уровень знаний, умений и навыков у адаптируемых сотрудников на выходе; не сформулированы критерии и показатели достижения цели системы адаптации в «РЦС-2»; формальное взаимодействие между субъектами адаптации; недостаточная согласованность их действий; недостаточный уровень компетенции и мотивации наставника; в ряде подразделений старшие электромеханики, назначенные наставниками, перекладывают свои обязанности на других работников; не сформулированы критерии оценки работы наставников.

Итогом исследования стали рекомендации по совершенствованию системы адаптации основного персонала в «РЦС-2», включающие в себя ряд адаптационных мероприятий, разработку таких методов адаптации, как модульное обучение в виде электронного адаптационного курса, плана прохождения адаптации, контроля обратной связи, оценку системы адаптации, а также совершенствование метода наставничества, выражающееся в разработке критериев отбора наставников, проверке их мотивации на входе и разработке критериев оценки метода наставничества. Совокупность предложенных мероприятий ускорит достижение рабочих показателей, приемлемых для организации – работодателя, ускорит процесс вхождения нового сотрудника в должность, снизит издержки на подбор персонала, а также повысит удовлетворенность трудом. .

Предложенные рекомендации позволят не только повысить эффективность системы адаптации, но и эффективность деятельности участков станций связи, благодаря тому, что новые работники будут за более короткий срок включаться в активную деятельность коллектива.

Также некоторые из предложенных мероприятий можно в дальнейшем использовать при создании системы адаптации для других категорий сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Володина, Н. А. Адаптация персонала / Н. А. Володина. – Москва : ООО «Бегин Групп», 2014. – 146 с.
- 2 Веснин, В. Р. Управление персоналом / В. Р. Веснин. – М.: ТК «Велби», Проспект, 2013. – 246 с.
- 3 Асланов, Т. Система адаптации персонала [Электронный ресурс] / Т. Асланов // Управление продажами, управление компанией, маркетинг, PR. – 2015. – Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/sistema-adaptacii-personala.html>
- 4 Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий : Учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2008. – 177 с.
- 5 Смирнов, В. В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на предприятии / В. В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 9. – С. 309–320.
- 6 Авдеенко, М. А. Алгоритм построения системы адаптации персонала / М. А. Авдеенко, Е. В. Слепцова // Актуальные вопросы современной науки. – 2015. – № 2. – С. 104–107.
- 7 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 695 с.
- 8 Управление персоналом : учебник для вузов / Е.Л. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
- 9 Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Электронный ресурс] / М. О. Латуха // Pro-Персонал: информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом – 2013. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/4670-otsenka-effektivnosti-protssessa-adaptatsii-rossiyskaya-praktika>

10 Курченко, С. С. Управление адаптацией персонала торгового предприятия [Электронный ресурс] / С.С. Курченко, О.А. Лымарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 12. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10311>

11 Тюлькина, Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала [Электронный ресурс] / Ю. С. Тюлькина // Вестник ВГУ: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – С. 109–113.

12 Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2013. – 720 с.

13 Адаптация персонала организации [Электронный ресурс] : Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа : <https://www.hr-director.ru/article/66119-qqq-16-mb-adaptatsiya-personala-organizatsii>

14 Профессиональная адаптация [Электронный ресурс] / Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article>.

15 Павлова, А. М. Психология труда: учеб. пособие / А. М. Павлова; под ред. Э. Ф. Зеера. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2012. – 156 с.

16 Наставничество как элемент системы развития персонала в компании [Электронный ресурс] / Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-razvitiya-personala-v-kompanii>

17 HR Азбука ФОРМАТТА: Наставничество, менторинг [Электронный ресурс] / Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/blog/hr-azbuka-formatta-nastavnichestvo-mentoring>

18 Логвенчева, Е.С. Анализ использования разнообразных форм адаптации молодых специалистов [Электронный ресурс] / С. С. Логвенчева // Социология. – 2016. – № 4. – С. 69-75.

19 Адаптация персонала организации [Электронный ресурс] / Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66119-qqq-16-m6-adaptatsiya-personala-organizatsii>

20 Санакулова, З. А. Модульное обучение как педагогическая технология [Электронный ресурс] /З. А. Санакулова, М. Н. Соибназарова // Педагогическое мастерство: материалы X Международной науч. конф. – М.: Буки-Веди, 2017. – С. 20-22. Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/215/12557>

21 Как адаптировать новых сотрудников [Электронный ресурс] / HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа:<http://hr-portal.ru/article/kak-adaptirovat-novyh-sotrudnikov>

22 Мероприятия и инструменты адаптации [Электронный ресурс] / Студенческая библиотека онлайн. – Режим доступа: http://studbooks.net/1523170/menedzhment/meropriyatiya_instrumenty_adaptatsii

23 Копилка эффективных методов обучения персонала [Электронный ресурс] / Профессиональное сообщество менеджеров по персоналу. – Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/kopilka-yeffektivnykh-metodov-obucheniya-personala/>

24 Кириллов, А. В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях [Электронный ресурс] /А. В. Кириллов // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. – 2014. – № 5. – С. 12.

25 6 методов адаптации сотрудников для эффективного использования человеческих ресурсов [Электронный ресурс] / Коммерческий директор: профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: Источник: <https://www.kom-dir.ru/article/1426-adaptatsiya-sotrudnikov>

26 Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы [Электронный ресурс] / HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty>

27 Адаптация персонала [Электронный ресурс] / HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/varticle/adaptaciya-personala>

28 Грунистая, О. С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала [Электронный ресурс] / О. С. Грунистая // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 4. – С. 89-94.

29 Багракова, А. А. Наставничество в организации [Электронный ресурс] / А. А. Багракова // Управление развитием персонала. 2008. – №10. Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-vvgz.html>

30 Андреева, Я. Н. Принципы хорошего наставничества [Электронный ресурс] / Я. Н. Андреева // СКИФ: вопросы студенческой науки. – 2018. – № 1. – С. 127-131.

31 Методические рекомендации об организации наставничества в рамках реализации дуального обучения [Электронный ресурс] / Региональный центр трудовых ресурсов // Режим доступа: https://ctr-tlt.ru/the-project/Doc/Metodicheskie_rekomendacii_ob_organizacii_nastavnichestva.pdf

32 Наставничество: возрождаем традиции [Электронный ресурс] / HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/nastavnichestvo-vozrozhdaem-tradicii>

33 Савельева, А.О. Адаптация выпускников вуза – молодых специалистов ОАО «РЖД» к трудовой деятельности на предприятии [Электронный ресурс] /А. О. Савельева // СГУПС. – Режим доступа: http://rector38.edu.ru/sites/default/files/u71/1_saveleva_adaptaciya_vypusknikov_vuza.pdf

34 Работа с персоналом предприятия [Электронный ресурс] // HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rabota-s-personalom-predpriyatiya>

35 Тубольцева, АИ. Вопросы организации труда на предприятии [Электронный ресурс] / А. И. Тубольцева // Политика, экономика и инновации. – 2016. – №4. – С. 1–6.

36 Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железных дорогах Российской Федерации и Республики Казахстан : учебное пособие / Л. В. Шкурина [и др.] ; под ред. Л. В. Шкуриной и К. Ж. Даубаева. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2015. – 352 с.

37 Саратов, С. Ю. Организация, нормирование и оплата труда на железнодорожном транспорте: учебное пособие / С. Ю. Саратов, Л. Ю. Шкурина. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – 360 с.

38 Соколов, Д. М. Особенности организации труда на железнодорожном транспорте [Электронный ресурс] / Д. М. Соколов // Центр научного сотрудничества: «Интерактив плюс». – Режим доступа: <http://docplayer.ru/50505765-Osobennosti-organizacii-truda-na-zheleznodorozhnom-transporte.html>

39 «Российские железные дороги» [Электронный ресурс] / официальный сайт – Режим доступа: <http://www.rzd.ru/>

40 Официальный сайт ОАО «РЖД» – Центральной станции связи – Красноярской дирекции связи [Электронный ресурс] : корпоративный сайт. – Режим доступа: http://www.css-rzd.ru/pls/portal30/!ais_css.dyn_index.show

41 Внутренний отчет «Анализ работы по управлению персоналом и социальным вопросам за 2016 год в Красноярском региональном центре связи» – Красноярск : «РЦС-2», 2017. – 34 с.

42 Профессиональный стандарт 585 Работник по техническому обслуживанию и текущему ремонту аппаратуры и устройств железнодорожной электросвязи ». – Введ. 3.12.2015. – Москва : ОАО «РЖД», 2015. – 49 с.

43 Внутренний отчет «Анализ работы по управлению персоналом и социальным вопросам за 2017 год в Красноярском региональном центре связи» – Красноярск : «РЦС-2», 2017. – 19 с.

44 Внутренний отчет: «Итоги финансово-экономической деятельности Красноярского регионального центра связи за 2017 год»: Красноярск : «РЦС-2», 2017 – 9 с.

45 Аудиторское заключение независимого аудитора о консолидированной финансовой отчетности ОАО «Российские железные дороги» и его дочерних компаний за 2017 год. Москва : Москва, 2018 – 111 с.

46 Положения об адаптации работников ОАО «РЖД». – Введ. 29.12.2015. – Москва : ОАО «РЖД», 2015. – 23 с.

47 Положение о корпоративной системе оплаты труда работников ОАО «РЖД». – Введ. 4.05.2013. – Москва : ОАО «РЖД», 2013. – 68 с.

48 Методическое пособие по адаптации работников ОАО «РЖД». – Введ. 29.12.2015. – Москва : ОАО «РЖД», 2015. – 55 с.

49 Целевая программа «Молодежь ОАО «РЖД» (2016 – 2020 гг.). – Введ. 15.12.2015. – Москва : ОАО «РЖД», 2015. – 28 с.

50 Путеводитель нового сотрудника ОАО «РЖД»: Красноярская дирекция связи. – Введ. 10.04.2015. – Красноярск : Красноярская дирекция связи, 2015. – 21 с.

51 Анкета исследования социально психологического климата. Красноярск : ОАО «РЖД», 2017. – 10 с.

52 Румянцева, П. 5 ответов на вопрос «Почему не работает моя модель оценки компетенций?» [Электронный ресурс] / П. Румянцева ; Департамент управления персоналом ОАО «РЖД». – Режим доступа: http://www.hrmedia.ru/sites/default/files/rumyancevaps_rzhd_dlya_vystupleniya.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ А

[изъято в связи с содержанием коммерческой тайны организации]

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова

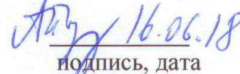
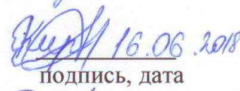
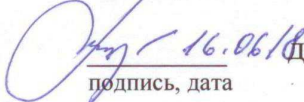

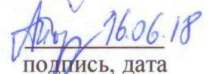
подпись

« 16 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Совершенствование системы адаптации персонала

Руководитель	 подпись, дата	16.06.18	старший преподаватель	А. Н. Поздеев
Выпускник	 подпись, дата	16.06.2018		Е. В. Киреева
Консультант	 подпись, дата	16.06/18	доцент, канд. экон. наук	Л. К. Витковская
Консультант	 подпись, дата		доцент, канд. социол. наук	С. Н. Лыкова
Нормоконтролер	 подпись, дата	16.06.18	старший преподаватель	А. Н. Поздеев

Красноярск 2018