

**РОСЖЕЛДОР**

**Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Ростовский государственный университет путей сообщения"  
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

**ОСНОВЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие

*Утверждено  
учебно-методическим советом  
университета*

Ростов-на-Дону  
2026

ББК 65.050.2я7–06

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент Л.Г. Риполь-Сарагоси

Основы управления персоналом: учебно-методическое пособие / К.Ф. Айдинян, А.В. Воронина, Волощенко И.И., О.Г. Сорокина, Е.Е. Оксенюк, Т.А. Киященко, И.К. Логвинова, И.А. Полякова, Чумаченко С.Г.; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2026. – 85 с.

Изложено содержание дисциплины «Управление персоналом», имеется перечень практических занятий, даны темы для самостоятельного изучения, перечислены вопросы для подготовки к зачету и экзамену. Приведены методические рекомендации по освоению учебного материала.

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

© Айдинян К.Ф., Воронина А.В. и др., 2026  
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
1 Планируемые результаты обучения по дисциплине .....	5
2 Объем дисциплины .....	7
3 Содержание дисциплины .....	8
3.1 Теоретическая часть дисциплины.....	8
3.2 Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков.....	55
4 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	73
5 Методические рекомендации по организации ведения дисциплины .....	97
Библиографический список .....	98

## **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективное функционирование любой организации обеспечивается персоналом, среди которого важную роль играют специалисты, получившие высшее образование.

Формируемые при освоении образовательных программ компетенции «направлены» на технику, технологию, обеспечение качественной работы. Осознание необходимости формирования командных принципов работы, лидерства, креативности, инновационности подвигло к включению в учебные планы подготовки инженеров путей сообщения дисциплины «Управление персоналом». Дисциплина образует модуль с последующей дисциплиной учебного плана «Организация и управление производством».

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Управление персоналом» заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена и зачета (включая компьютерное тестирование). Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Настоящее учебно-методическое пособие раскрывает содержание образовательной технологии, основанной на требованиях федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (поколение 3+).

## 1 Планируемые результаты обучения по дисциплине

Формируемые при изучении дисциплины изложены в табл. 1. Здесь же приведены индикаторы достижения компетенции и планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 1

### Компетенции, индикаторы и результаты обучения

Планируемые результаты обучения по дисциплине	Установленные Образовательной программой компетенции и индикаторы их достижения
<b>УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</b>	
<p><b>Знает:</b> основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах</p> <p><b>Имеет навыки:</b> использования и формирования основных концепций управления человеческими ресурсами в различных структурах</p>	<p><b>Индикатор:</b> УК-3.1 - Знает основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах</p>
<p><b>Знает:</b> социально-психологические методы при построении эффективной системы управления персоналом</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать социально-психологические методы при построении эффективной системы управления персоналом</p> <p><b>Имеет навыки:</b> преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов при построении эффективной системы управления персоналом</p>	<p><b>Индикатор:</b> УК-3.2 - Применяет социально-психологические методы при построении эффективной системы управления персоналом</p>
<p><b>Знает:</b> общие принципы и методы командообразования</p> <p><b>Умеет:</b> планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды</p> <p><b>Имеет навыки:</b> управления командной работой в решении поставленных задач</p>	<p><b>Индикатор:</b> УК-3.3 - Знает принципы и методы командообразования</p>
<b>УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни</b>	

<p><b>Знает:</b> способы определения и реализации приоритетов развития собственной деятельности и образования, основы лидерства</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать способы определения и реализации приоритетов развития собственной деятельности и образования, основы лидерства; планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач</p> <p><b>Имеет навыки:</b> определения реалистических целей профессионального роста</p>	<p><b>Индикатор:</b> УК-6.1 - Знает способы определения и реализации приоритетов развития собственной деятельности и образования, основы лидерства</p>
<p><b>ОПК-8 - Способен руководить работой по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров</b></p>	
<p><b>Знает:</b> основы трудового законодательства и принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров</p> <p><b>Умеет:</b> использовать правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности; использовать правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности; применять требования корпоративных стандартов в области управления персоналом</p> <p><b>Имеет навыки:</b> ведения кадрового делопроизводства и договорной работы</p>	<p><b>Индикатор:</b> ОПК-8.1 - знает основы трудового законодательства и принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров. Владеет навыками кадрового делопроизводства и договорной работы</p>
<p><b>Знает:</b> нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам</p> <p><b>Умеет:</b> использовать нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам</p> <p><b>Имеет навыки:</b> составления трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам</p>	<p><b>Индикатор:</b> ОПК-8.2 - применяет нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к трудовым договорам</p>
<p><b>Знает:</b> программы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников организации</p> <p><b>Умеет:</b> использовать программы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников организации</p> <p><b>Имеет навыки:</b> составления и формирования программ подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников организации</p>	<p><b>Индикатор:</b> ОПК-8.3 - разрабатывает программы подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников организации</p>

## **2 Объем дисциплины**

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 6 зачетных единиц (216 часов), в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем (КРОП) 80 часов по очной форме обучения и 16 часов – по заочной форме обучения (табл. 2, 3 и 4).

### **3 Содержание дисциплины**

#### **3.1 Теоретическая часть дисциплины**

С учетом предложений Департамента управления персоналом ОАО «Российские железные дороги» структурированное по темам (разделам) содержание дисциплины представлено следующим перечнем:

#### Семестр № 3

##### **1. HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли.**

1.1. Построение концепции управления персоналом.

1.2. Планирование человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом компании – это работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач компании. Основным принципом стратегического УЧР является создание возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества.

Для оценки возможностей существующей системы управления персоналом для реализации стратегии компании необходим анализ содержания и качества реализации основных функций по управлению персоналом:

- анализ основных количественных и качественных показателей, характеризующих эффективность использования человеческих ресурсов;
- анализ организационно-функциональной структуры Службы управления персоналом;
- оценка уровня регламентации деятельности по управлению человеческими ресурсами;
- анализ распределения полномочий, ответственности, порядка принятия решений в сфере управления персоналом.

Результат такой оценки – перечень существующих резервов повышения эффективности управления персоналом и план мероприятий.

Последовательность разработки стратегии управления человеческими ресурсами складывается из следующих шагов:

- определение бизнес-стратегии;
- определение её связи с целями УЧР;
- анализ рынка труда;
- анализ системы управления персоналом;
- определение критических проблем УЧР;
- определение УЧР стратегии;
- планирование реализации УЧР стратегии.

Основные подсистемы управления человеческими ресурсами организации:

- адаптация персонала;

- обучение и развитие персонала;
- планирование, поиск и подбор персонала;
- оценка персонала;
- мотивация персонала;
- развитие корпоративной культуры.

Планирование трудовых ресурсов имеет основной задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных условий труда и обеспечения занятости. Планирование трудовых ресурсов осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала.

Для оценки наличия трудовых ресурсов необходимо собрать следующую информацию, которая представлена на рисунке 3.1

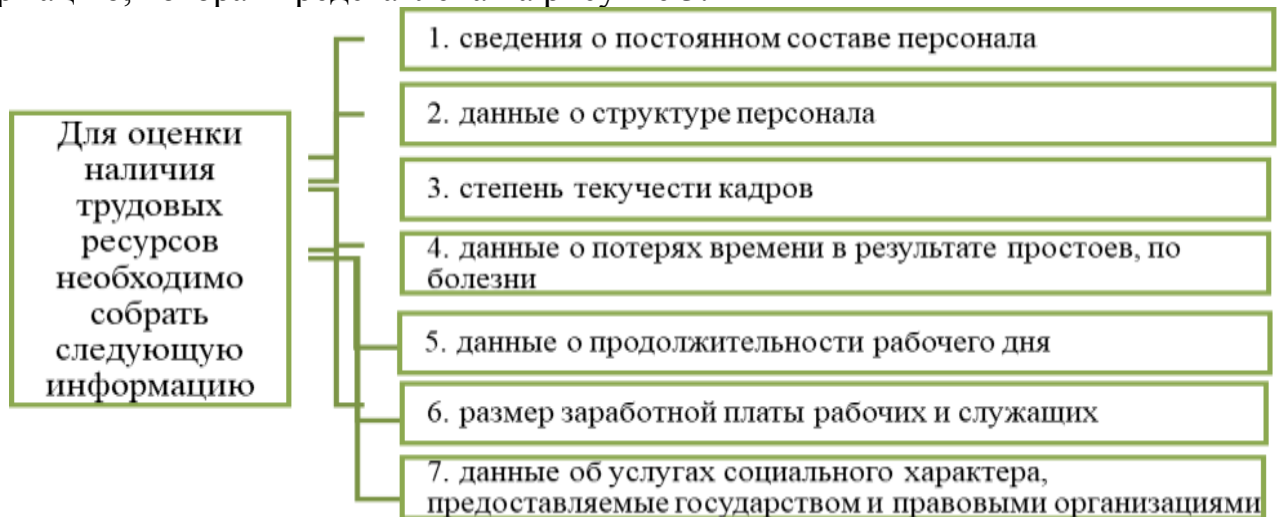


Рисунок 3.1 – Информация для оценки трудовых ресурсов в организации  
 Планирование персонала призвано решать следующие задачи, представленные на рисунке 3.2.

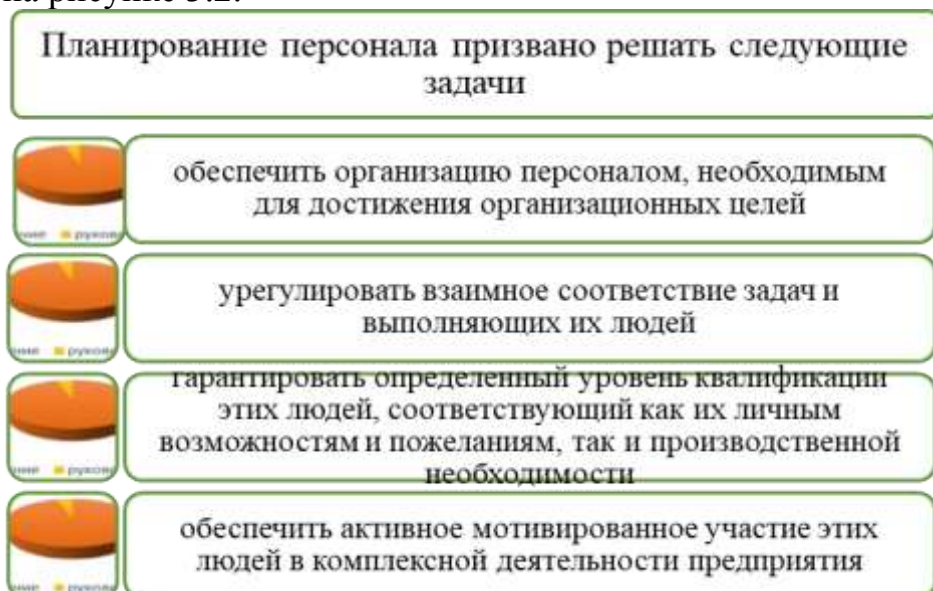


Рисунок 3.2 – Основные задачи планирования персонала

Решение указанных задач осуществляется путем тщательного планирования персонала, которое предусматривает определение этапов этого процесса, выявление областей применения преимущественно количественных и преимущественно качественных методов планирования персонала, определение связи и интеграции оперативного, тактического и стратегического планирования персонала.

Важнейшим ресурсом компании, определяющим фактором достижения ее стратегических целей является персонал, повышение эффективности, деятельности которого и его роль в решении стратегических задач – основной приоритет кадровой политики ОАО «РЖД». Решение этих задач идет по многим направлениям:

- повышение конкурентоспособности предприятия;
- привлечение и закрепление квалифицированного персонала;
- непрерывное обучение и развитие кадров;
- проведение молодежной политики;
- укрепление корпоративной культуры.

Кадровая политика холдинга базируется на планировании, определяющем ее задачи, стратегию и цели, способствующем их выполнению с помощью определенных мероприятий. Цель планирования – обеспечение организации необходимым персоналом при минимизации издержек.

В стратегическом кадровом планировании ОАО «РЖД» делается акцент на привлечение молодых работников, разработку новых форм организации труда; в среднесрочном планировании на поиск людей и проектов, обучение, разработку стимулирования труда; в краткосрочном планировании на отбор менеджеров и специалистов, разработку штатного расписания, создание должностных инструкций, адаптацию персонала, реализацию стимулирования труда.

При кадровом планировании ОАО «РЖД» имеет проблемы, как и в любой организации. Одна из них – старение кадров. Молодых работников лишь около 21%. ОАО «РЖД» уделяет большое внимание привлечению и адаптации молодых специалистов, для чего разработана программа, которая предусматривает социальную и материальную поддержку этой категории работников. Целью этой программы является увеличение доли молодых специалистов до 25% и снижение увольнения в первый год работы до 50%.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Построение концепции управления персоналом.
2. Понятие стратегии управления человеческими ресурсами.
3. Планирование человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте.
4. Стратегии развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 г.
5. Отличия системы управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

### **Контрольные вопросы**

1. Что является основным критерием оценки HR-стратегия?

2. В чем заключается главная цель HR-стратегии?
3. Какие основные ключевые факторы должны быть учтены в первую очередь при выборе HR-стратегии?
4. Какие существуют методы планирования человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте?

## **2. Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД».**

2.1. Методы подбора, отбора и найма персонала в организации железнодорожной отрасли.

2.2. Социальная, организационная профессиональная и психофизиологическая адаптация персонала.

2.3. Наставничество в ОАО «РЖД».

В западных компаниях адаптации персонала уделяется достаточно много внимания. В современных российских организациях адаптация не играет ведущей роли, а наставничество практикуется только лишь в некоторых компаниях и то преимущественно крупных.

При этом в российских компаниях подход к адаптации часто имеет однонаправленный характер и не отличается комплексностью и системностью. Адаптация фактически сводится к профессиональному обучению на протяжении всего срока адаптационного процесса. Это можно отнести как к плюсам, так и к минусам.

С одной стороны, профессиональная компетентность помогает сотруднику быстро включиться в работу, не испытывая при этом проблем, но в то же время другие аспекты остаются неотраженными (организационная адаптация, социальная, корпоративная). С другой стороны, столь узкий подход не позволяет в полной мере учитывать все нюансы адаптации.

Говоря о современной практике адаптации в российских компаниях, можно говорить только об отдельных компонентах в них преимущественно в форме наставничества.

В такой форме адаптация ограничивается только лишь рассказами коллег новым сотрудникам относительно организации труда, а также трудового распорядка и правил организации, ознакомления с рабочим местом и коллегами.

Важно отметить и тот факт, что официально наставники не закреплены за новыми сотрудниками, нет системы поощрений за это, что является фактором, который ограничивает развитие института наставничества в России.

Рассмотрим наиболее успешные варианты системы адаптации в отечественных компаниях.

Так, например, в российской компании публичное акционерное общество Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания (ПАО «СИБУР Холдинг») каждый новый сотрудник в свой первый рабочий день получает «Комплект новичка» – буклет с информацией о компании, фирменную кружку и брошюру с необходимыми контактами и правилами работы. Это фактически дает новому сотруднику необходимый минимум информации, которая нужна для работы.

Также новые сотрудники проходят дистанционный курс «Добро пожаловать в «СИБУР»», где анимационные герои Мономер (новичок) и Полимер (наставник) подробно рассказывают об истории компании, корпоративной культуре, проектах, перспективах и других важных аспектах жизни компании ПАО «СИБУР Холдинг». Опять же данная форма адаптации персонала позволяет с одной стороны дать минимум информации о компании и ее корпоративных ценностях, а с другой – затраты на это со стороны работодателя минимальны.

Дважды в квартал в компании проводятся специально разработанные адаптационные тренинги для сотрудников, принятых в этот период. Такие тренинги обычно завершаются игрой «Агитационный плакат», где сотрудники рисуют плакат, посвященный одной из корпоративных ценностей.

Таким образом, в компаниях в России адаптация существует разрозненно и представлена отдельными ее структурными компонентами. Говорить о наличии развитого института наставничества, адаптации нельзя, она если и есть, то только в крупных компаниях.

В настоящее время Российские железные дороги сфокусированы на повышении уровня сервиса, расширении своей продуктовой корзины, разработке комплексных транспортно-логистических решений, максимально ориентированных на клиента. Скорость, безопасность, комфорт – вот те преимущества, которые позволяют холдингу конкурировать с другими видами транспорта, привлекать новых клиентов, выходить на новые рынки. Поскольку все услуги создаются людьми, то ценность этих услуг напрямую зависит от профессионализма и компетентности работников компании, их умения работать в одной команде. Процесс управления персоналом сегодня трансформируется в процесс управления талантами, направленный на привлечение, удержание и продвижение наиболее эффективных работников, раскрытие их потенциала и развитие на каждом из этих этапов.

На каждой ступеньке своей профессиональной и карьерной лестницы работник всегда проходит одни и те же этапы: привлечение, адаптацию, управление деятельностью, зачисление в кадровый резерв и продвижение на следующую позицию. И на каждом этапе компания оказывает поддержку работнику, инвестируя средства в его развитие, чтобы максимально усилить свой человеческий потенциал и поддержать ключевые преобразования.

Главная цель любой корпоративной системы управления талантами – поставить работника на ту позицию, где он будет максимально эффективен и сможет принести наибольшую пользу. За последние несколько лет в ОАО «РЖД» на каждом из этапов управления талантами внедрялись новые практики (новые инструменты развития, оценочные процедуры, порядок формирования кадрового резерва).

Однако в целом эффективность корпоративной системы управления талантами во многом зависит от того, насколько в нее вовлечен каждый руководитель, поскольку управление людьми – это его основная функция. Он должен понимать, как в целом работает вся система, в чем состоит специфика каждого этапа, чтобы развиваться самому и развивать своих людей, формируя команду, способную достигать поставленных перед подразделением целей.

Система адаптации в корпорации ОАО «РЖД» включает несколько этапов, которые представлены на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Этапы системы адаптации отраслевой корпорации

– первый этап – «Привлечение работников»: компания закрывает потребность в работниках в основном за счет внутренних источников. По рабочим специальностям (а это две трети численности компании) персонал готовят учебные центры профессиональных квалификаций (УЦПК), а специалистов выпускают железнодорожные вузы.

Кроме того, как инструмент привлечения работает кадровый резерв и различные молодежные проекты, которые нацелены на выявление и развитие работников с высоким потенциалом.

С внешнего рынка в компанию привлекаются специалисты неспецифичных для железнодорожного транспорта специальностей – например, финансисты, маркетологи.

Российские железные дороги заинтересованы прежде всего в тех работниках, которые имеют необходимые практические навыки, знакомы с отраслевой спецификой и готовы сразу же приступить к работе. Именно поэтому в последние годы компания уделяет особое внимание созданию развивающей среды, которая поддерживает непрерывный профессиональный рост работника и дает ему необходимые знания и навыки для решения основной задачи компании – развития бизнеса и повышения эффективности работы. Так, например, Корпоративный университет регулярно актуализирует свои учебные программы и обновляет учебные планы, закупаются современные тренажеры для УЦПК, большая работа проведена и в сфере разработки профессиональных стандартов, которые легли в основу вузовских учебных программ и планов.

– второй этап – «Адаптация» – важный инструмент повышения эффективности компании в целом. Чем быстрее новый работник освоится на рабочем месте, тем быстрее и качественнее он начнет выполнять свои обязанности. Адаптацию проходят все сотрудники компании – как вновь принятые, так и переведенные на новую должность.

Для каждого работника разрабатывается индивидуальный план адаптационных мероприятий, ответственность за их прохождение лежит на непосредственном руководителе работника. Эффективность процесса адаптации определяется по показателям текучести кадров в течение первого года работы.

Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники. Этот этап необходим, чтобы работник освоил свой функционал, познакомился с задачами подразделения, корпоративной культурой, получил информацию о деятельности компании в целом. Эффективность первичной адаптации во многом зависит от усилий

непосредственного руководителя – ведь именно он ее проводит, а специалисты кадрового блока ему помогают.

За последние несколько лет в компании в помощь руководителю и кадровикам внедрен ряд новых адаптационных инструментов и механизмов, в их числе «Путеводитель нового сотрудника», где собрана основная информация о холдинге «РЖД», а также Единый день адаптации молодого работника, который направлен на формирование у молодых специалистов целостного представления о корпоративной культуре, структуре холдинга и принципах его работы.

Кроме того, каждый руководитель при необходимости может оперативно направлять в Корпоративный университет РЖД на программу «Адаптация новых работников в компании» своего нового сотрудника, не дожидаясь Единого дня адаптации.

Важнейшим инструментом адаптации в компании остается институт наставничества, его эффективность доказана несколькими поколениями железнодорожников. Каждый руководитель компании должен быть грамотным наставником.

Адаптацию в должности проходят руководители, назначенные на вышестоящие должности со значительным повышением уровня ответственности, (например, это руководители, которых перевели из филиала в аппарат управления). Этот вид адаптации направлен на формирование профессиональных и корпоративных компетенций и навыков, ее цель – позволить работнику в кратчайшие сроки приступить к исполнению своих обязанностей. Если деятельность работника связана с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами, то он проходит адаптацию в виде стажировки.

– третий этап – «Управление деятельностью и оценка» – на этом этапе важно, как человек работает, насколько качественно справляется со своими должностными обязанностями.

Речь идет о результативности, соблюдении сроков, целесообразном расходовании ресурсов, обладании необходимыми профессиональными знаниями и корпоративными компетенциями, качестве взаимодействия с коллегами и подчиненными, выполнении индивидуальных задач, достижении целевых показателей подразделения.

ЕКТ – это тот инструмент, который позволяет создать дорожную карту развития как для отдельного руководителя, так и в целом для той или иной категории руководителей. Проанализировав данные, руководство компании понимает, по каким компетенциям нужно усиливать работу, в какие программы обучения в Корпоративном университете нужно вносить корректировки и какие новые курсы нужно разработать.

– четвертый этап – «Кадровый резерв и продвижение» – наличие кадрового резерва позволяет компании экономить значительные финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников. На протяжении нескольких последних лет в компании последовательно выстраивался механизм отбора и продвижения руководителей на основе единых требований, объективных показателей и оценок (через систему ЕКТ). Кадровый резерв в компании является основным источником подбора кандидатов на руководящие должности. Его действенность растет

последние пять лет, то есть процент руководителей, назначенных на должность из числа резервистов, постоянно увеличивается.

Сегодня в холдинге «РЖД» сформирован кадровый резерв, состоящий из трех основных категорий руководителей: базовый резерв, корпоративный резерв, стратегический резерв.

Резервисты в приоритетном порядке направляются на обучение. Развитие корпоративных компетенций сегодня в компании сосредоточено на базе Корпоративного университета РЖД.

В зависимости от уровня должности руководители проходят обучение по целевым программам – «Корпоративный лидер», «Корпоративный менеджмент» и «Корпоративная стратегия». На целевые программы в компании направляются руководители, которые занимают должности от заместителя начальника отдела и выше, а также специалисты, хорошо проявившие себя в различных корпоративных программах и мероприятиях (например, «Новое звено», Слет молодежи, участники международных стажировок). Также Корпоративный университет РЖД предлагает сегодня специализированные и обязательные программы обучения – всего их порядка полутора сотен.

Наконец, ряд руководителей в обязательном порядке проходят дополнительное бизнес-образование на внешних площадках. На него направляются руководители высокого уровня, получившие высокие оценки по результатам обучения в Корпоративном университете, и которым для решения стратегических задач необходимы знания и опыт за рамками корпоративных программ.

Так же ОАО «РЖД» является одной из немногих российских компаний, которая активно занимается вопросами адаптации персонала.

Основными задачами адаптаций персонала в ОАО «РЖД» являются:

- создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
- формирование у работников лояльного отношения к ОАО «РЖД», а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
- мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с ОАО «РЖД».

В настоящее время адаптация в компании существует в двух основных формах – первичная адаптация и адаптация в должности.

Данные направления сформированы для того чтобы адаптировать не только молодых специалистов, которые впервые поступают на работу в ОАО «РЖД», но и для того чтобы иметь возможность перепрофилировать сотрудников, уже имеющих опыт работы в компании при переводе их на другие должности с изменением круга обязанностей.

Адаптация разрабатывается в индивидуальном порядке для каждого сотрудника. Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

В рамках первичной адаптации у работников формируется целостное представление об ОАО «РЖД», его организационной структуре и специфике

деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.

Второй формой адаптации является адаптация в должности – форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки.

Работники проходят адаптацию в должности в виде стажировки при осуществлении деятельности, связанной с обеспечением безопасности движения или с особо сложными технологическими процессами.

Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников и назначается приказом руководителя подразделения. Для поощрения наставников могут применяться материальные и нематериальные меры мотивации.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Методы подбора, отбора и найма персонала в организации железнодорожной отрасли.
2. Адаптация персонала в отраслевой корпорации.
3. Система наставничества в ОАО «РЖД».
4. Планирование трудовых ресурсов: этапы и задачи.
5. Введение в курс дела новых сотрудников в организации.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие существуют методы подбора, отбора и найма персонала в организации?
2. Какие применяют технологии при планировании персонала?
3. Раскройте основные принципы планирования персонала?
4. Раскройте виды адаптации персонала в организации?
5. Охарактеризуйте систему наставничества в ОАО «РЖД»?

### **3. Оценка персонала.**

- 3.1. Современная система, методы и критерии оценки персонала.
- 3.2. Компетентностный подход в ОАО «РЖД»: профессиональные и корпоративные компетенции.
- 3.3. Специфика аттестации в железнодорожной сфере.

В условиях глобального кризиса истощение потенциала экспортоориентированного развития вновь актуализировало задачу подключения России к формированию адекватной вызовам современной цивилизации экономики знаний, доминантным фактором производства которой становятся интеллектуальные ресурсы, человеческий капитал, формирующие конкурентные преимущества современных компаний.

Эти процессы объективно детерминируют необходимость формирования системы профессиональных компетенций специалистов компаний на основе непрерывно расширяющихся научно-технологических знаний, приоритетными поставщиками которых являются крупные компании, проводящие собственные исследования и разработки, осуществляющие внедрение инноваций,

способствующие развитию интеллектуального капитала и повышению квалификации сотрудников в процессе их обучения в производственной отрасли, на профессиональных курсах или являющиеся результатом развития их профессионального опыта.

Развитие теории компетентностного менеджмента начинается с США, позже получив распространение в странах Европы.

В 1959 г. Роберт Уайт детерминировал компетентность как эффективное взаимодействие человека с окружающей средой. Кроме того, в компетенции как к достигнутой способности выделял компетентностную мотивацию. Позже теория компетенций была развита в рамках поведенческого подхода Дэвидом Мак-Клелландом и Ричардом Боятцисом. Ими было выведено четкое определение компетенции. Компетенция – это особенности, которые причинно связаны с эффективной работой. По мнению Д. Мак-Клелланда, компетенция включает мотивы, особенности личности, навыки, видение себя, социальную функцию личности и знания. Таким образом, он связал категорию компетенции с эффективностью работы.

Р. Боятцис рассматривает эффективность выполнения работы как достижение исполнителем специфических результатов, получаемых благодаря определенным действиям, которые поддерживают процедуры, политику и условия организации. То есть кроме компетенций элементами эффективности выполнения работы являются функциональные требования самой работы, а также требования организационного окружения.

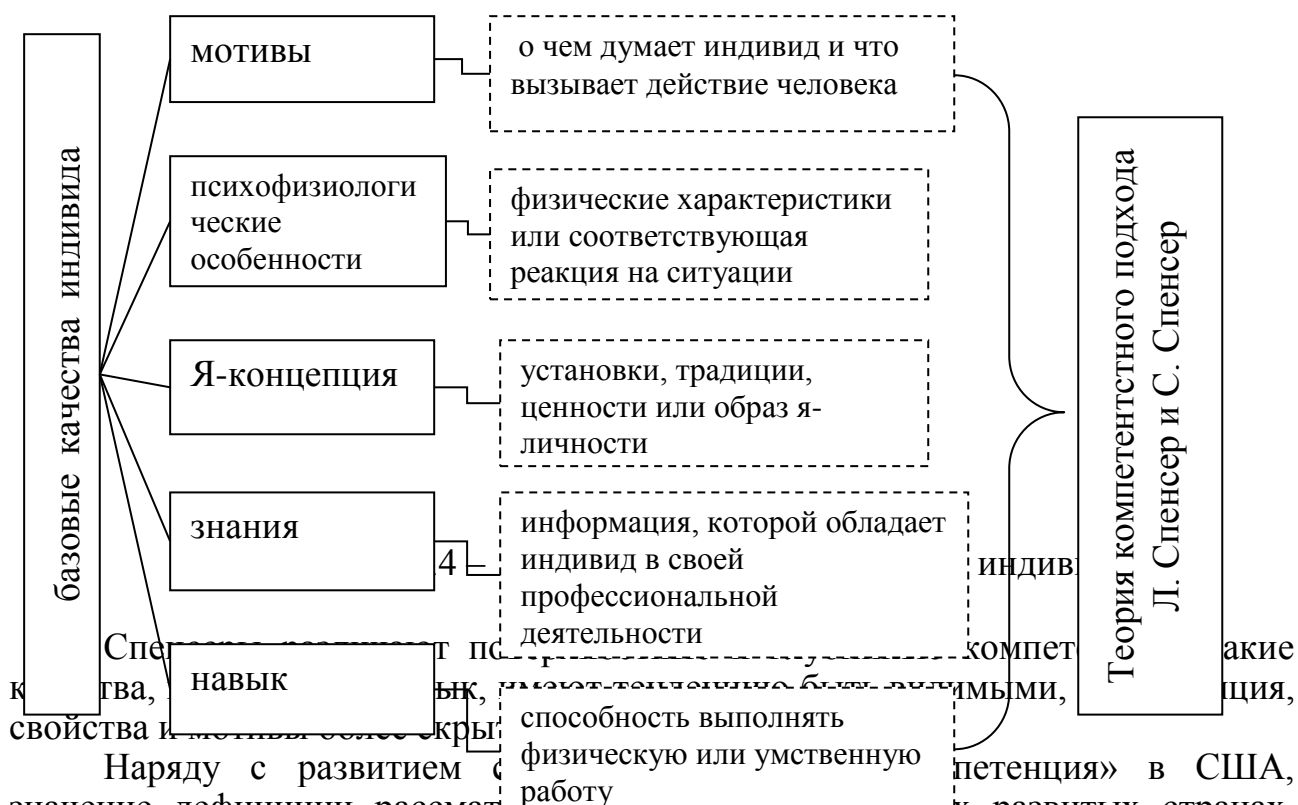
Компетентностное управление – это поведенческие характеристики, которые формируются через обучение и развитие сотрудников компании.

Р. Боятцис предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, которая объясняет взаимосвязь этих особенностей и их отношений как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой.

По мнению Р. Боятциса, каждая компетенция имеет несколько элементов, например: мотивы, черты характера, аспекты самообраза или социальной роли личности, умения и навыки, объем знаний. В связи с тем, что мотивы осуществления какой-либо деятельности скрыты на уровне подсознания, а умения и навыки – результат осознанного поведения личности, то и уровень проявления одной и той же компетенции может быть разным.

Исследования Д. Мак-Клелланда и Р. Боятциса продолжили Лил Спенсер и Сайн Спенсер. Согласно их теории, компетенция – это базовое качество индивида, имеющее причинное отношение к эффективному результату на основе критериев исполнения в работе или в других ситуациях.

Они выделили пять типов базовых качеств индивида, которые представлены на рисунке 3.4.



Наряду с развитием значения дефиниции рассматриваются в США, Британская школа выработала другой подход, направленный на изучение должностей, а не людей, и выработку должностных компетенций.

Выработанные в ходе него «стандарты компетентности», названные позже «профессиональные стандарты», представляют собой список профессиональных, технических способностей.

Джон Равен в своей работе «Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация», вышедшей в Лондоне в 1984 году, дает следующее определение компетенции: это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающую узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия. Дж. Равен отмечает прежде всего значимость таких качеств, как инициатива и ценность.

В своей работе Дж. Равен приводит исследования видов компетенций для руководящих должностей, специалистов, а также компетенций, необходимых для продуктивной жизни в нерабочее время. Результаты своего анализа он подтверждает выводами других исследователей различных должностей и специальностей. Для каждой категории Дж. Равен, основываясь на анализе других ученых, описывает создание совершенно новой структуры ожиданий, восприятий и компетентностей. При этом он подчеркивает, что компетентное поведение требует понимания механизмов работы общества и происходящих в нем процессов и поиск новых направлений деятельности. Следовательно, компетентность индивида прямо пропорционально зависит от знания работы общества и от восприятия самого себя и других людей.

В 1986 г. Британская комиссия по трудоустройству определила компетенцию как способность выполнять действия на рабочих местах в рамках используемых стандартов для профессии. В 1996 г. определение компетенции

было расширено. В итоге компетенция – это способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с профессиональными стандартами, которые включают решение проблем и соответствие изменяющимся требованиям.

Концепция французской школы является значительно более всесторонней, чем американской и британской. Компетентностный подход во Франции имеет два направления: личностное, сосредоточенное на поведении каждого работника, и коллективное, нацеленное на получение модели компетенций для результативной работы компании в целом. Большинство определений компетенций располагаются между двумя полюсами:

- компетенции – это универсальный признак (грамотность индивида);
- компетенции – это индивидуальные особенности, которые применяются только в работе.

Ряд французских авторов рассматривают знания, функциональные компетенции и поведенческие компетенции. С. Дежу в работе «Организация определяет направление компетенций» утверждает, что во Франции еще не выработано общей теории компетенций. В сущности компетенция включает знания, поведенческие характеристики индивида и опыт. Многообразие подхода заключается в наличии большого числа видов компетенций.

До развития компетентностного подхода в Германии основным было понятие «ключевых квалификаций», которое включало индивидуальные компетенции – способность действовать автономно, независимо решать проблемы, гибкость, способность к сотрудничеству, этическая и моральная зрелость. В 90-х годах ключевые квалификации были заменены термином компетенция, охватывающим не только знания и способности, но и ядерные способности.

Многомерность германского подхода заключается не только в наличии большого числа компетенций, но во взаимосвязи двух областей, использующих компетенции – образовательный процесс и производство. В 90-х годах была разработана стандартная типология компетенций, которая лежит в основе каждого учебного плана профессионального обучения и производственных процессов. Она включает следующие виды компетенций, которые представлены на рисунке 3.5.

Германская модель компетенций стала основополагающей для многих стран континентальной Европы. В Австрии был принят схожий подход к понятию ключевых квалификаций. Компетенции определяются как функциональные и профессиональные квалификации, которые включают специфические способности и особенности структуры личности. Они интегрированы в такие структуры: когнитивные, социальные и личностные компетенции.

Многие компании, основываясь на функциональном подходе и стандартах Британской комиссии, развивают собственные модели компетенций. Некоторые организации дополнили профессиональные компетенции поведенческими, другие развивали целостную модель компетенций. Британские экономисты Г. Читэм и Г. Чиверс создали модель компетенций, включающую пять измерений:

- когнитивные компетенции – это официальные знания, основанные на опыте;

- функциональная компетентность включает то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и продемонстрировать;
- личностные компетенции – это устойчивые характеристики личности, связанные с эффективным выполнением работы;
- этическая компетентность – это личные и профессиональные ценности, которые помогают принимать решения в рабочих ситуациях;
- метакомпетенции – способность справляться с неуверенностью и критикой.



Рисунок 3.5 – Стандартная типология компетенций на основе германского подхода

Таким образом, «компетенции» представляют собой объединяющих профессиональную сущность и личностные характеристики.

Любая современная организация активно взаимодействует с окружающей средой. Отношения играет важную роль не только как активными, но и влияет на организационную структуру, принятие управленческих и стратегических решений.

Таким образом, такие ресурсы, как знания и информация, оказывают влияние на состояние других активов: корпоративной культуры, организации управления, использования информационных технологий и взаимодействия с другими предприятиями. Знания и компетенции персонала являются основой развития всех нематериальных ресурсов организации и базой для создания явных – материальных и финансовых активов.

Компетенция сотрудников обеспечивает компании два типа конкурентных (нематериальных) преимуществ – деловой репутации и интеллектуальный капитал.

Значимость интеллектуального капитала заключается в том, что он не только увеличивает стоимость компании, но и повышает эффективность ее деятельности. Деловая репутация – часть стоимости действующей компании. Ее можно определить как синоним имиджа и репутации компании. Это тот нематериальный актив, который характеризует оценку деятельности компании с точки зрения ее деловых качеств. Таким образом, в основе развития всех нематериальных активов организации лежит компетенция сотрудников.

Компетентность не должна отождествляться с профессиональной квалификацией, но и не должна ей противопоставляться. По нашему мнению, компетентность определяется следующими идентификаторами:

- профессиональные знания,
- профессиональные умения, навыки;
- социальная компетентность;
- личностные качества в соответствии с профессиональной деятельностью.

Используя системный подход к процессу формирования профессиональной компетенции, можно прийти к выводу, что социальная компетенция выступает и как начальное условие, и как выходной параметр. Например, с одной стороны, можно быть большим профессионалом в какой либо области, иметь высокий коэффициент интеллекта, но при этом быть не способным заявить о себе как о профессионале в силу низкого социального интеллекта и низкой социальной компетентности. С другой стороны, человек, обладающий достаточной социальной компетентностью, но при этом не имеющий достаточного уровня профессиональных знаний, умений и навыков, может поставить себя в позицию профессионала.

Трудно представить успешного человека без подтверждения своей профессиональной компетенции в соответствующем кругу. Компетентность следует рассматривать как совокупность компетенций, обладающую синергическим эффектом. В компетентности проявляется не простое сложение сформированных компетенций, а некий результат, обусловленный их взаимосвязями, взаимовлиянием. Компетентности могут состоять из большого числа компетенций, которые могут быть независимы друг от друга и относиться к совершенно разным сферам.

Целью и задачей системы дополнительного профессионального образования является формирование и развитие компетенций.

Компетентностный подход в подготовке специалистов предполагает не простую трансляцию знаний, умений и навыков от преподавателя к слушателю, а формирование профессиональной компетентности. Это требует осмысления специфики процесса обучения:

- обучение как «создание знаний» на основе исследовательского подхода вместо обучения на основе информации;
- обучение на основе анализа и обработки знаний вместо механического обучения;
- совместная деятельность преподавателя и слушателя по созданию системы профессиональных компетенций;
- своевременное, опережающее и актуальное обучение вместо обучения «на всякий случай, вдруг понадобится в будущем»;
- применение различных активных форм обучения вместо формального обучения;

- обучение с учетом личностного опыта;
- непрерывное обучение.

Таким образом, реализация компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами позволяет формировать у специалистов стандартизированные профессиональные компетенции (знания, умения, навыки) в зависимости от должностного уровня.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Система оценки персонала организации.
2. Методика разработки программы деловой оценки кадров в ОАО «РЖД».
3. Понятие компетенций и компетентностного подхода в организации.
4. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД».
5. Формы и этапы аттестации персонала на примере ОАО «РЖД».

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятие компетенции?
2. Какие основные цели и задачи модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»?
3. Охарактеризуйте методы оценки персонала в организации?
4. Раскройте основные формы аттестации персонала в организации?
5. Раскройте основные этапы аттестации персонала в отраслевой корпорации?

## **4. Обучение и развитие персонала.**

4.1. Обучение персонала с использованием методов и инструментов управления качеством и управления компетенциями.

4.2. Стратегия развития кадрового потенциала в ОАО «РЖД».

4.3. Программы обучения Корпоративного университета ОАО «РЖД».

Одним из ключевых направлений развития компании ОАО «РЖД» можно считать систему непрерывного обучения персонала, в рамках которой проводятся мероприятия по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов и рабочих всех уровней. Для решения стратегических задач по внедрению принципов непрерывного профессионального и личностного развития руководящего звена на основе компетентностного подхода в холдинге разработана и действует система бизнес образования. Компания активно сотрудничает с ведущими учреждениями страны по подготовке руководителей по вопросам ведения бизнеса. Обучение и повышение квалификации рабочих проводится на базе учебных центров профессиональных квалификаций, техникумов, профтехучилищ и т.д.

ОАО «РЖД» относится к лидирующим мировым компаниям железнодорожного транспорта, на что указывают такие факторы, как: финансовый рейтинг; высококвалифицированные кадры; научно-техническая база и т.д.

Кадровая политика, являясь одним из важнейших направлений деятельности холдинга, направлена на подбор, развитие, использование профессионального и личностного потенциала. Компания ОАО «РЖД»

рассматривает персонал как ресурс, определяющий экономические результаты ее работы, конкурентоспособность и рыночную стоимость. Обеспечение профессиональными кадрами и мотивация персонала к эффективному труду относятся к основным целям социальной политики холдинга «РЖД».

В современных условиях в системе структуры управления компанией происходят коренные изменения, предъявляются повышенные требования к знаниям и умениям персонала. Реализация стратегии развития ОАО «РЖД», повышение конкурентоспособности, рост доходности невозможны без внедрения новых услуг, повышения качества, снижения себестоимости процессов, улучшения условий труда.

Инновационное развитие требует систематического совершенствования творческого профессионального и инновационного потенциала, владения высоким уровнем управленческих компетенций, финансово-экономическими знаниями.

Обучение и повышение квалификации сотрудников в ОАО «РЖД» базируются на положениях Стандарта по качеству ОАО «РЖД», который определяет требования к повышению квалификации и предназначен для применения всеми структурными подразделениями холдинга.

К основным элементам обучения и развития персонала относятся:

- подготовка новых работников – процесс адаптации сотрудников в профессиональном, социологическом и психологическом аспектах к новым условиям, выработка собственного поведения работника в организации.

Цель адаптации работников в ОАО «РЖД» – овладение в сжатые сроки профессиональными знаниями и навыками, приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего выполнения трудовых обязанностей. Задачами адаптации работников в ОАО «РЖД» являются:

- создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков;
- формирование у работников лояльного отношения к предприятию, вовлечение их в решение корпоративных и производственных задач;
- мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с компанией.

В холдинге существуют две формы адаптации работников: *первичная* адаптация и адаптация в *должности*. Как правило, первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда его переводят на другую должность в рамках одного подразделения. Адаптация в должности проходит под контролем наставника, который выбирается из числа опытных квалифицированных работников, и руководителя на основании плана прохождения адаптации в должности.

По истечении адаптационного периода руководитель проводит собеседование с работником. Эффективность процесса адаптации работника в подразделении определяется по истечении одного года на основании показателей текучести персонала.

Повышение квалификации – обучение с целью роста уровня компетентности требуется при изменении компетенций в связи с карьерным ростом.

Повышение квалификации в компании осуществляется с учетом требований, предъявляемых к квалификации рабочих и служащих, но не реже

одного раза в пять лет, рабочих и служащих, связанных с движением поездов – один раз в три года. Обучение по повышению квалификации работников компании проводится на производственно-технических курсах и курсах целевого назначения. Обучение проводится в целях углубления и расширения профессиональных знаний, умений и навыков для получения высоких разрядов, и категорий. По окончании курсов проводятся квалификационные экзамены, и выдается свидетельство по форме, установленной ОАО «РЖД»

Переподготовка с целью ротации или при освоении новых специальностей.

Программы переподготовки рабочих и служащих в холдинге предусматривают профессиональное обучение лиц, имеющих рабочую специальность или должность, по окончании которого работник продолжит работать на другом виде подвижного состава, в новой профессиональной среде, или по желанию сменить профессию с учетом потребностей производства. Перечень вторых профессий определяется структурными подразделениями.

Направление на освоение второй профессии и обучение другой должности осуществляется на основе профессионального отбора. Обучение рабочих – женщин или несовершеннолетних проводится по определенным специальностям и для производства, где можно применять их труд.

Переподготовка персонала проводится по курсовой форме, включающей теоретическое (с группами до 25 человек) и производственное обучение. Производственное обучение проводится в два этапа: в учебном центре и под руководством квалифицированного специалиста по производственному обучению на рабочем месте. При отсутствии необходимой учебно-лабораторной базы допускается проведение всего курса обучения на рабочем месте. Заключение о достигнутом уровне квалификации дает непосредственный руководитель работ.

Внутрифирменное обучение в ОАО «РЖД» использует разнообразные методы обучения, среди которых теоретическое и производственное обучение (в рабочее время для работников соответствующих специальностей); производственная подготовка (в структурных подразделениях); производственно-технические курсы на базе образовательных учреждений для повышения разрядов и категорий); курсы целевого направления (обучение с целью изучения новых технологий, техники, законодательства) и др. Процессы обучения персонала компании тесно взаимосвязаны со всеми процессами управления и влияют на повышение компетенций сотрудников компании, что показано на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Элементы обучения персонала

Порядок реализации обучения и повышения квалификации сотрудников включает:

- оценку потребности в персонале на основе анализа штатного расписания (проводится один раз в год);
- оценку обучения и повышения квалификации на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков кадровых резервов;
- планы обучения;
- обучение и проверку знаний;
- анализ эффективности применения знаний; документирование результатов обучения (один раз в год на основе отчета об обучении и проведения анализа эффективности).

По продолжительности обучение не должно превышать 72 часов. Повышение квалификации должно проводиться не реже одного раза за пять лет и один раз в три года для рабочих, специалистов, руководителей, связанных с безопасностью движения поездов.

В ОАО «РЖД» внедрена корпоративная система профессионального обучения на базе 15 учебных центров с 66 подразделениями, которые занимаются подготовкой квалифицированных рабочих по 80% железнодорожных специальностей по учебным планам и программам, разработанным в соответствии с профессиональными стандартами.

В течение 2025 года в компании прошли обучение более 50 тыс. человек по рабочим специальностям; более 25 тыс. человек повысили квалификационный разряд; более 13 тыс. человек обучены второй специальности.

В холдинге широко применяются целевые программы обучения и повышения квалификации руководителей в рамках Корпоративного университета ОАО «РЖД» – центре экспертизы в области оценки персонала, методологии разработки образовательных программ, обучения и развития руководителей, реализации программ по развитию кадрового резерва. Корпоративным университетом разработана сто пятьдесят одна образовательная программа, созданы центры по практическому обучению программам по охране труда и технологиям бережливого производства. В 2025

году обучение в Корпоративном университете прошли более 15 тыс. руководителей и специалистов ОАО «РЖД».

На базе университета проводится планомерное индивидуальное обучение руководителей корпоративным компетенциям, рассматриваются проблемы корпоративного управления, оценка личных компетенций руководителей. На эти цели затрачено более 150 млн. рублей, в университете обучается 1300 специалистов. На базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при президенте РФ по программе «Корпоративное управление» проходят повышение квалификации руководители компании из числа заместителей начальников железных дорог и руководителей региональных дирекций. Совместно со Стокгольмской школой экономики ведется реализация корпоративной образовательной программы холдинга в модульном формате Executive MBA.

В компании реализуются программы краткосрочного повышения квалификации с выездом работников в страны Европы, Китай, США и др. Программы включают такие направления, как: «Стратегический менеджмент», «Технология бережливого производства» «Управление транспортным логистическим бизнесом» и др.

Большое внимание в компании уделяется дистанционному обучению, повышение квалификации в формате модульных видеоклассов, семинаров, которые прошли около 10 тыс. чел. Основные провайдеры этих услуг ПГУПС и РУТ МИИТ. В ОАО «РЖД» совместно с разработчиками из РУТ МИИТ и Mirapolis развернута новая программно-аппаратная платформа, которая позволяет перераспределять ресурсы для серверов центрального сегмента в зависимости от их загрузки, серверы приложений центрального сегмента были объединены в два кластера: для интернет-пользователей и пользователей Систем Передачи Данных. Созданная система дистанционного обучения сотрудников позволяет ежедневно обучать более 4000 человек. При этом Система работает круглосуточно, не дает сбоев и выдерживает максимальные нагрузки.

Под руководством вице-президента по управлению персоналом и начальника Департамента функционирует сеть учебных центров подготовки рабочих кадров, вузы и техникумы железнодорожного транспорта, где проводится работа по повышению профессиональной квалификации руководителей и специалистов.

В целях пополнения компании высококвалифицированными кадрами в ОАО «РЖД» реализуется программа целевого направления молодежи на обучение в вузы и техникумы. Общий контингент студентов-целевиков в 2025 году составил более 29 тысяч человек, что указывает на то, что компания заинтересована в получении высококвалифицированных специалистов. В холдинге предусматривается система стипендий и грантов для стимулирования молодежи на выбор железнодорожных специальностей. В бюджетах ДЗО предусмотрены средства на профориентационную подготовку школьников. В ОАО «РЖД» внедрена система непрерывного обучения для всех категорий персонала на основе компетентностного подхода.

Кадровая политика направлена на повышение престижа железнодорожных профессий путем повышения конкурентоспособности, увеличения заработной платы и мотиваций. Сильной стороной компании

является создание непрерывной системы обучения, подготовки и переподготовки руководителей и работников всех уровней с использованием внутрифирменных и внефирменных программ обучения и развития персонала. В системе управления персоналом в ОАО «РЖД» проводится большая работа по отбору и адаптации персонала, также есть возможность совершенствования механизмов отбора и подбора кадров, повышения квалификации на основе подхода к отбору кадров по компетентности.

Повышение квалификации – обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных умений и навыков работников, на повышение мастерства по имеющимся профессиям (определение дано в соответствии с подобным определением, приведенным в положении от 11 января 2006 г. № ВМ-137 «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД»).

Обучение и повышение квалификации в ОАО «РЖД» осуществляется на основании стандарта по качеству ОАО «РЖД» «Обучение и повышение квалификации персонала». Данный стандарт был введен в действие распоряжением ОАО «РЖД» от 31 декабря 2009 г. № 2757р СТК 1.04.005. Стандарт по качеству устанавливает общие требования к обучению и повышению квалификации персонала в ОАО «РЖД», предназначен для применения департаментами и другими подразделениями аппарата управления, филиалами, дирекциями и структурными подразделениями ОАО «РЖД».

Цели внедрения стандарта и представленных в нем положений являются:

1. Совершенствование процесса обучения и повышения квалификации на основе внедрения комплексного управления компетенциями и реализации непрерывного обучения и развития персонала.

2. Реализация подходов непрерывного обучения и развития сотрудников, на основе детализации имеющихся компетенций, и требуемых (необходимых для выполнения настоящих или будущих функций), своевременного, оптимального, сбалансированного обучения, повышения квалификации по ним.

Целями процесса «Обучение и повышение квалификации персонала» ОАО «РЖД» являются:

1. Обеспечение основных процессов ОАО «РЖД» (процессов Департаментов, подразделений аппарата управления, филиалов, дирекций и структурных подразделений ОАО «РЖД») квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям);

2. Повышение эффективности работы сотрудников в Компании;

3. Поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций (способностей, знаний, умений, навыков, позволяющих сотрудникам эффективно выполнять определенный набор работ), в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест.

Процесс «Обучение и повышение квалификации персонала» ОАО «РЖД» ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персоналом соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу.

Порядок реализации процесса обучения и повышения квалификации сотрудников включает:

1. Оценку потребности в персонале (проводится один раз в год, на основе анализа штатного расписания, планов по численности сотрудников), обучении и повышении квалификации сотрудников (оценка проводится один раз в год для каждого сотрудника, на основе индивидуальных квалификационных матриц и списков резерва кадров);

2. Формирование плана обучения (проводится на основе выявленной оценки потребности в обучении сотрудников и программ обучения);

3. Проведение обучения персонала (проводиться в соответствии с планом обучения структурного подразделения) и проверки знаний по результатам обучения (проводиться непосредственно после проведенного обучения);

4. Анализ эффективности применения знаний (проводиться в структурном подразделении на основе анализа улучшений в деятельности или степени овладения новыми навыками в течение определенного для данной обучающей программы срока) и документирование результатов обучения (проводится на основе результатов экзаменов и анализа эффективности применения знаний непосредственно после проведения анализа);

5. Оценка и анализ эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением (проводится один раз в год на основе отчета об обучении персонала, оценки сотрудниками проведенного обучения и анализа эффективности применения приобретенных знаний).

Ответственным за оценку потребности в персонале, обучении и повышении квалификации сотрудников является начальник структурного подразделения дороги – филиала ОАО «РЖД», и вправе привлекать к данной оценке персонал подразделения. Дополнительная информация по существующим компетенциям сотрудников и потребностям в их развитии ведется в структурных подразделениях в виде индивидуальных квалификационных матриц сотрудников, и других форм.

Ответственным за координацию и контроль за проведение обучения сотрудников является начальник службы управления персоналом дороги – филиала ОАО «РЖД», который имеет право привлекать для этого подчиненных ему сотрудников.

Этап оценки качества проведенного обучения проводится в течение всего года, и реализуется параллельно этапу проведения обучения, с небольшим смещением в сроках относительно непосредственного проведения обучения. Его частью является анализ эффективности применения знаний и документирование результатов обучения.

Ответственным за проведение оценки и анализа эффективности пройденного обучения и удовлетворенности обучением, является начальник службы управления персоналом дороги – филиала ОАО «РЖД», имеющий право привлекать соответствующий персонал.

Требования к процессу обучения и повышения квалификации, в целях полного сохранения существующих требований, и дополнения их детализацией по конкретным группам компетенций делятся на существующие и дополнительные. Дополнительные требования являются только рекомендуемыми, в дополнение к существующим требованиям.

Требования к подготовке персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД». Требования к подготовке специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД».

К повышению квалификации персонала предъявляется ряд требований. По периодичности проведения (существующие) повышение квалификации должно проходить не реже одного раза в пять лет и один раз в три года для рабочих, специалистов и руководителей, связанных с безопасностью движения поездов. По продолжительности обучение должно составлять не менее 72 часов. Прочие требования к повышению квалификации персонала ОАО «РЖД» рабочих специальностей приведены в положении «О профессиональном обучении рабочих кадров ОАО «РЖД», прочие требования к повышению квалификации специалистов и руководителей задаются локальными нормативными документами, распоряжениями, приказами ОАО «РЖД».

Дополнительные требования формируются Департаментом управления персоналом ОАО «РЖД» оформляются на основе предложений от причастных Департаментов, и согласовываются.

Профессиональная подготовка персонала завершается сдачей квалификационного экзамена, на проведение которого предусматривается до 8 часов учебного времени. При сроке менее месяца проводится комплексный зачет в пределах учебного времени, отводимого на соответствующий предмет.

Квалификационные экзамены проводятся в целях проверки профессиональных знаний, умений и навыков, полученных рабочими при прохождении подготовки, переподготовки и повышения квалификации, а также присвоения им по результатам экзаменов профессии и квалификации. Квалификационные экзамены проводятся квалификационными комиссиями в соответствии с «Положением о порядке присвоении профессии и квалификации рабочим кадрам ОАО «РЖД». К сдаче квалификационных экзаменов допускаются рабочие, прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации, выполнившие квалификационную (пробную) работу, пробную поездку или получившие заключение о достигнутом уровне квалификации в соответствии с требованиями квалификационных характеристик.

На квалификационных экзаменах применяется пятибалльная система оценки знаний. Рабочие, не сдавшие квалификационные экзамены или не прибывшие на квалификационные экзамены в установленный срок, допускаются к повторной сдаче квалификационных экзаменов в срок, устанавливаемый квалификационными комиссиями, но не ранее чем через два месяца.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом в компании также внедряется система единых корпоративных требований к персоналу – система ЕКТ.

Система ЕКТ – это оценка уровня профессиональных и управленческих навыков работников компании. По результатам оценки будет осуществляться планирование обучения, формирование кадрового резерва, подбор персонала.

Внедрение системы ЕКТ позволит обеспечить целенаправленное профессиональное и личностное развитие работников, максимальную объективность принятия кадровых решений.

На рисунке 3.7 рассмотрим структуру системы ЕКТ.



Рисунок 3.7 – Структура системы ЕКТ

Система ЕКТ уже сегодня становится основой для формирования кадрового резерва, обучения и назначения персонала. Область ее применения представлена на рисунке 3.8.



Рисунок 3.8 – Область применения системы ЕКТ

Остановимся на определении корпоративных компетенций.

Корпоративные компетенции – связующее звено между брендом компании и поведением сотрудников. В рамках модели «5К–1Л», которая представлена в Таблице 3.1, для руководителей и работников различных должностных уровней управления разработано по 10 корпоративных компетенций.

Они демонстрируют знания, умения и навыки, которыми должны обладать сотрудники для эффективного решения корпоративных задач и воплощения на практике ценностей бренда РЖД, диктующего новую идеологию. Эта идеология объединяет всех работников холдинга общими ценностями и предъявляет к персоналу новые требования.

Таблица 3.1 – Модель корпоративных компетенций 5К–1Л

Модель компетенций 5 К–Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Уровень 1 Руководители	Уровень 2 Руководители	Уровень 3 Руководители	Уровень 4 Рабочие и специалисты
1	2	3	4	5
Компетентность	Профессиональные компетенции			
	Способность к развитию			
	Управление развитием	Развитие сотрудников		Помощь в развитии
Клиенто-ориентированность	Внедрение культуры ориентации на клиента	Формирование системы работы с клиентами	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Ориентация на интересы клиентов
Корпоративность и ответственность	Обеспечение командной работы в компании		Формирование командности	Работа в команде
	Стратегическое мышление	Системное мышление	Рациональное мышление	Ответственное мышление
	Нацеленность на результат			
Качество и безопасность	Управление эффективностью	Организация рабочего процесса	Управление исполнением	Работа с высоким качеством
	Обеспечение безопасности			
Креативность и инновационность	Формирование инновационной среды		Поддержка инициатив	Инициативность
Лидерство	Лидерство как стиль руководства			Способность к лидерству

Принятие модели корпоративных компетенций стало отражением приоритетов ОАО «РЖД» и сформировало основу для дальнейшего развития персонала.

Неотъемлемая составляющая системы единых корпоративных требований к персоналу – профессиональные компетенции, которые описывают специальные «железнодорожные» знания и навыки, необходимые работникам для выполнения конкретной профессиональной функции.

Именно поэтому следующим этапом является внедрение профессиональных компетенций.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Виды и методы обучения персонала в организации
2. Организация процесса обучения персонала.
3. Современные тренды в обучении персонала.
4. Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» до 2030.

## 5. Программы обучения Корпоративного университета ОАО «РЖД»

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте основные методы обучения персонала в организации?
2. Как организовать профессиональное обучение персонала в организации?
3. Приведите примеры обучения персонала в разных компаниях?
4. Какие основные стратегические цели Холдинга?
5. Охарактеризуйте основные программы обучения Корпоративного университета ОАО «РЖД»?

## Семестр № 4

### **5. Кадровое администрирование.**

- 5.1. Кадровое администрирование как основа работы с персоналом.
- 5.2. Основы кадрового делопроизводства.

Под термином «кадровое администрирование» подразумевают систему управления движением персонала и учета кадров. Особенность системы – это функционирование в строгом соответствии с нормами закона. Система кадрового администрирования нужна, чтобы работодатель соблюдал закон и действовал в рамках регламентов. Цель кадрового администрирования – это ведение учета и документооборота в соответствии с требованиями Трудового кодекса и иных нормативных актов. Кадровые решения, которые применяются в рамках закона, считаются гарантией стабильной работы предприятия. Выполнение положений ТК позволяет работодателю снизить риск проведения внеплановых проверок ГТИ, избежать конфликтов с работниками и штрафов.

Специалист в области управления персоналом должен знать не только основы трудового законодательства, быть в курсе его последних изменений. Законами, имеющими самый высокий уровень – федеральный, регулируются: режим труда и отдыха сотрудников; правила поведения на работе; состав и порядок выполнения должностных обязанностей. Благодаря действующей системе кадрового администрирования, работодатель может исключить нарушения, обеспечить отсутствие трудовых споров и замечаний при проверках государственной инспекции труда. Персонал предприятия четко понимает, что все требования работодателя обоснованы и законны. Уверенность в том, что обе стороны трудовых отношений знают свои обязанности и готовы соблюдать права друг друга – это основа продуктивного взаимодействия.

Кадровое администрирование в стратегии компании – это условие скорейшего достижения поставленных целей. Если в организации сформирована и отлажена система кадрового администрирования, это говорит о качественном управлении, о развитой корпоративной культуре. Высокий уровень кадрового администрирования позволяет: разрабатывать документы и принимать решения, которые не противоречат требованиям закона; формировать оптимальную организационно-штатную структуру предприятия; обеспечивать документационное сопровождение деятельности каждого сотрудника с момента приема на работу до увольнения; контролировать

состояние кадрового состава компании; правильно вести учет рабочего времени; своевременно и в полном объеме выплачивать компенсации, предоставлять отгулы и отпуска.

К функциям кадрового администрирования относят:

- постоянный мониторинг потребности организации в персонале;
- подбор и адаптация персонала;
- организация системы учета кадров;
- создание кадрового резерва, карьерное планирование.

Важнейшую роль в кадровом администрировании играет кадровое делопроизводство. Одной из основных функций кадрового администрирования является обеспечение системного документооборота организации по вопросам работы с персоналом: учет, перемещение, порядок расчета заработной платы. Оно включает в себя:

- создание локальных нормативных актов. К обязательным с точки зрения трудового законодательства РФ локальным нормативным актам относятся: правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда, положение об аттестации, положение о персональных данных работников, правила и инструкции по охране труда;

- документооборот по движению персонала. Под движением персонала подразумевается прием в организацию, увольнение, перевод на другую должность, командировки и предоставление отпусков. Сюда относятся приказы о приеме на работу, увольнение, трудовые договоры и ведение трудовых книжек.

- ведение документации по учету рабочего времени. Это табель учета рабочего времени и расчета заработной платы, а также сопутствующая документация;

- ведение документации по охране труда. Зачастую именно эта функция кадрового администрирования является уязвимым местом предприятия. Перечень необходимой документации здесь обширен и зависит от профиля деятельности организации. Обязательными во всех случаях являются приказы, положения, регламенты и инструкции по охране труда, а также специальные журналы учета и документы по аттестации;

- сбор и хранение личных данных сотрудников. Недавно законодательство ужесточило требования к безопасности персональных данных сотрудников организаций, поэтому данной функции кадрового администрирования следует уделять особое внимание. При организации обработки и хранения личной информации сотрудников следует внимательно изучить действующий ФЗ «О персональных данных».

Таким образом, кадровое администрирование на сегодняшний день – сложный и в некоторых аспектах жестко регламентированный процесс. Поэтому предпочтительно, чтобы даже в небольшой организации эту функцию выполняли профессионалы. В последнее время всё больше организаций отдают кадровое администрирование на аутсорсинг – это экономит время, ресурсы и дает надежную защиту от штрафов.

## **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие кадрового администрирования.
2. Функции кадрового администрирования.
3. Место и роль кадрового администрирования в системе управления персоналом.
4. Организация системы кадрового администрирования.
5. Виды кадрового администрирования.

## **Контрольные вопросы**

1. Что такое кадровое администрирование?
2. Какие возможности дает высокий уровень кадрового администрирования?
3. Как выстроить систему обратной связи, чтобы узнать причины увольнения?
4. Как взаимосвязаны кадровое администрирование и HR-менеджмент?
5. Что входит в функции отдела кадрового администрирования.

## **6. Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы.**

- 6.1. Социальные гарантии и льготы сотрудникам ОАО «РЖД».
- 6.2. Льготы трудовые и по охране труда.

Работникам РЖД предоставляются определенные льготы. В отличие от иных граждан, имеющих привилегии социального или иного характера, сотрудники «железной дороги» обеспечиваются льготами в соответствии с ведомственными документами. Это значит, что рассматриваемые в материале меры поддержки, актуальны только для действительных работников РЖД.

Основными регламентирующими документами являются:

1. Коллективный договор. Договор разработан и утвержден в **2026–2028 годы**. Документ затрагивает интересы почти 2 миллионов работников, неработающих пенсионеров и членов их семей. Договор заключен между руководством компании и сотрудниками, в лице профсоюза.

2. Отраслевое соглашение. Отраслевое соглашение по организациям железнодорожного транспорта на 2026 – 2028 годы. Соглашение регулирует социально-трудовые отношения и устанавливает общие условия оплаты труда, охраны труда, режимов труда и отдыха, развития кадрового потенциала, занятости, предоставления социальных гарантий, права, обязанности и ответственность сторон социального партнерства. Существующие меры поддержки сотрудников, со стороны организации, можно разделить по принципу участия, на следующие категории:

- финансируемые работодателем на 100%;
- частично финансируемые работодателем. Предусматриваются удержания с дохода работника;
- компенсационные.

В рамках льготы РЖД возмещает сотрудникам определенные затраты. Список льгот и процент компенсации определяется действующим договором.

На поддержку могут рассчитывать действующие сотрудники, один из несовершеннолетних детей работника, а также сотрудники, вышедшие на пенсию и прекратившие трудовую деятельность. В том случае, если увольнение имело место до момента выхода на пенсию, РЖД не предоставляет ведомственные льготы.

В Коллективном договоре ОАО «РЖД» на 2026-2028гг сохранены все действующие в ОАО «РЖД» гарантии, льготы и программы поддержки, проиндексированы все виды материальной помощи и компенсаций.

В договор включен ряд новшеств, отражающих актуальные направления социальной деятельности компании. Внесено более 50 редакционных правок.

В раздел 1. «Основные понятия» включены дополнительные формулировки по определению «Работника – участника специальной военной операции» (Работник — участник СВО), «детей Работника, погибшего в результате несчастного случая на производстве» и понятию «физкультурно-спортивного клуба (ФСК)».

В раздел 2. «Общие положения» дополнительно включены такие ценности, отраженные в национальных целях развития, как: сохранение жизни и здоровья Работников в процессе трудовой деятельности и экологическое просвещение Работников.

Увеличены расходы на обеспечение развития, поддержку физической культуры и спорта и финансирование проведения физкультурных и массовых спортивных мероприятий, пропаганды и агитации здорового образа жизни, исходя из расчета на одного Работника в год: в 2026 году – не менее 885 рублей, в 2027 году – не менее 920 рублей, в 2028 году – не менее 960 рублей.

Изменились суммы, направляемые на поддержку непосредственно работников.

Так, вследствие несчастного случая на производстве при установлении Работнику группы инвалидности ему выплачивается единовременная компенсация морального вреда в зависимости от группы инвалидности:

1 группа – не менее 780 тысяч рублей, 2 группа – не менее 520 тысяч рублей, 3 группа – не менее 260 тысяч рублей. При гибели Работника выплачивается не менее 1 миллиона 930 тысяч рублей.

При рождении и усыновлении ребенка Работнику оказывается материальная помощь в размере: в 2026 году – 6 555 рублей, в 2027 году – 6 815 рублей, в 2028 году – 7 090 рублей.

В период нахождения в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет Работникам выплачивается ежемесячное пособие в размере: в 2026 году – 6 555 рублей, в 2027 году – 6 815 рублей, в 2028 году – 7 090 рублей.

При предоставлении социальных гарантий высвобождаемым Работникам (уволенным не менее чем за 2 года до права на пенсию по старости) увеличивается до 2865 рублей за каждый отработанный год размер выходного пособия сверх предусмотренного законодательством Российской Федерации.

Семьям умерших Работников до 25 000 рублей будет увеличен размер страховой выплаты.

До 450 рублей в год составит частичная компенсация затрат Работников на занятия физической культурой.

В раздел 3. «Социальная ответственность Компании» включены дополнительные пункты, определяющие новые направления в реализации наставничества в сфере труда; содействия укреплению в семьях железнодорожников традиционных ценностей; развитию активной гражданской позиции; укреплению патриотических чувств, гордости за достижения страны, уважение к истории и культуре России; оказанию дополнительных мер социальной поддержки многодетным Работникам. Оговорено направление по разработке специальных программ по совершенствованию условий труда Работников – участников СВО, их производственного быта и поддержания здоровья.

В раздел 4. «Обязательства в сфере трудовых отношений и развития кадрового потенциала» включены позиции по разработке молодежных программ, направленных на повышение общественной активности молодежи, ее патриотическое и духовно-нравственное воспитание. Предусмотрено предоставление студентам оплачиваемых рабочих мест на основании соответствующих договоров, в том числе на условиях неполной занятости.

Взято обязательство не допускать увольнения двух Работников из одной семьи (муж, жена) при сокращении численности или штата в течение 9 месяцев.

Если в предыдущем коллективном договоре преимущественное право оставления на работе при сокращении численности дополнительно имели Работники со стажем работы не менее 20 лет и которым до наступления права на назначение страховой пенсии по старости осталось менее 2 лет или они соответствовали условиям, необходимым для назначения страховой пенсии по старости в соответствии с законодательством РФ, действовавшим на 31 декабря 2018 года, то с 2026 года – дополнительное преимущественное право предоставлено тем Работникам, кто в качестве уполномоченного (доверенного) лица по охране труда Профсоюза и (или) общественного инспектора по безопасности движения проработал не менее пяти лет.

Изменился подход к расчету размера индексации заработной платы Работников по разделу 5. «Обязательства в сфере организации и оплаты труда». С нового года размер первой индексации (проводимой не позднее 1 марта) должен составлять не ниже одной четвёртой части от размера прогноза индекса потребительских цен текущего года. Размер следующей индексации рассчитывается исходя из обновленного (актуализированного) прогноза индекса потребительских цен на товары и услуги на конец года с учётом проведённой в текущем году индексации.

Выплата заработной платы за первую половину месяца теперь производится исходя из месячной тарифной ставки (оклада) Работника с учётом установленных ему доплат и надбавок.

В новой редакции пункта 5.12, оговаривающего запрет на отправление локомотивной бригады в поездку, если время нахождения с момента явки составляет более двух часов, предусмотрен исключительный момент по пунктам явки, где по технологии работы невозможно соблюдение данного

норматива. Перечень таких пунктов явки с указанием по каждому из них предельно допустимого времени нахождения локомотивной бригады на работе с момента явки устанавливается с учетом мотивированного мнения выборного органа Профсоюза.

В перечень работников, имеющих преимущественное право на использование отпусков в удобное для них время включены участники СВО. Ежегодный оплачиваемый отпуск будет предоставляться по заявлению (независимо от графика отпусков) Работникам, чьи супруги принимают участие в СВО и прибыли в отпуск; Работникам — мужчинам, имеющим на иждивении детей в возрасте до 7 лет в случае госпитализации их супруг в период беременности, а также многодетным супругам, имеющим на иждивении трех и более несовершеннолетних детей в возрасте до 18 лет. Этим Работникам по их заявлению ежегодный оплачиваемый отпуск будет предоставляться в одно время.

Одному из родителей (опекуну, попечителю) предусмотрена оплата за дополнительные выходные дни по уходу за детьми – инвалидами из расчета количества рабочих часов по графику работы Работника, приходящихся на указанные дни.

В случае гибели Работника в результате несчастного случая на производстве его ребенку кроме ежемесячного пособия в размере 10 000 рублей, будут производиться два раза в год дополнительные выплаты в аналогичном размере ко Дню защиты детей (1 июня) и Дню знаний (1 сентября).

В раздел 6. «Обязательства в сфере улучшения условий охраны труда и связанные с особенностями производственно-технологического процесса» включены обязательства по приостановке работы на рабочих местах, если условия труда на них отнесены к опасным условиям труда, до устранения оснований, послуживших установлению опасного класса условий труда.

В разделе 7. «Обязательства в сфере социальной защиты Работников и членов их семей» появилось нововведение для работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях о компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа в пределах территории Российской Федерации к месту использования ежегодного оплачиваемого отпуска и обратно любым видом транспорта, в том числе личным один раз в два года. Транспортные требования в этом случае выписываться не будут.

С вводом в действие нового Коллективного договора будет предоставлена льгота по оплате за содержание в образовательных учреждениях Компании не только детям, но и внукам Работников, находящихся под их опекой.

По разделу 8. «Обязательства в сфере социальной поддержки неработающих пенсионеров» сохранены все действующие гарантии; увеличен до 10400 руб. размер страховой выплаты по случаю смерти неработающего пенсионера; в отдельный документ вынесены выплаты председателям и заместителям председателей советов ветеранов в зависимости от количества состоящих на учете ветеранов.

В разделе 9. «Обязательства в сфере социального партнёрства» предусмотрены ссылки на актуализированные положения РОСПРОФЖЕЛ по оплате труда, премированию и об оказании материальной помощи к ежегодному оплачиваемому отпуску, а также расширен перечень представителей Профсоюза, привлекать которых к дисциплинарной ответственности и увольнять которых по инициативе Работодателя возможно только с согласия выборного органа первичной профсоюзной организации.

Все льготы, предоставляемые работникам структуры РЖД являются частью программы, направленной на увеличение заинтересованности персонала и повышение уровня трудовой дисциплины. Также, компания преследует цель постоянного омоложения кадров, за счет привлечения в ряды детей действующих работников.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Социальная политика ОАО «РЖД».
2. Социальные гарантии и льготы сотрудникам ОАО «РЖД».
3. Молодежная политика ОАО «РЖД».
4. Проекты в области культуры и спорта.
5. Совершенствование условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие основные задачи и направления социальной политики ОАО «РЖД»?
2. Раскройте основные направления реализации жилищной политики ОАО «РЖД»?
3. Охарактеризуйте систему пенсионного обеспечения сотрудников корпорации?
4. Какие основные задачи охраны труда в ОАО «РЖД»?
5. Охарактеризуйте общие положения кодекса корпоративной ответственности ОАО «РЖД»?

#### **7. Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.**

##### **7.1. Корпоративная культура и коммуникации в ОАО «РЖД».**

##### **7.2. Организационная структура системы управления персоналом в холдинге.**

##### **7.3. Принципы кооперации с коллегами, работы в коллективе.**

Железнодорожный транспорт является стратегическим элементом транспортной системы Российской Федерации; обеспечивает потребности государства, физических и юридических лиц в перевозках грузов по железной дороге. Это основной вид транспорта для России – интегрирующая система, объединяющая самые отдаленные области нашей страны; обеспечивающая бесперебойную деятельность промышленности. Длина железных дорог составляет около 86,0 тыс.км.

ОАО «РЖД» является крупнейшей национальной компанией, обеспечивающей укрепление конкурентоспособности транспортной отрасли; качественное удовлетворение спроса на транспортные услуги; условия для инновационного развития экономики.

К основным видам деятельности ОАО «РЖД» относятся:

- грузовые перевозки;
- содержание и эксплуатация инфраструктуры;
- ремонт подвижного состава;
- строительство объектов инфраструктуры.

Высшим органом управления ОАО «РЖД» является общее собрание акционеров. Единственный акционер общества – Российская Федерация. Решения акционера выносятся в виде распоряжений Правительства Российской Федерации. Схема организационной модели холдинга ОАО «РЖД» представлена на рисунке 3.10.



Рисунок 3.10 – Схема организационной модели холдинга ОАО «РЖД»

Правление ОАО «РЖД» – коллегиальный исполнительный орган, который состоит из председателя правления Президента ОАО «РЖД», вице-президентов, руководителей филиалов общества, руководителей подразделений и т.д.

В рамках созданной в холдинге «РЖД» системы корпоративного управления применяются следующие лучшие практики:

- привлечение к работе совета директоров ОАО «РЖД» и советов директоров дочерних обществ независимых директоров. В состав совета директоров ОАО «РЖД» входят три независимых директора;
- по итогам годовых общих собраний акционеров, проведенных в 2025 году, обеспечено участие независимых директоров в работе советов директоров 12 наиболее крупных дочерних компаний;
- осуществляется предварительное рассмотрение вопросов повесток дня комитетами при советах директоров. Советом директоров ОАО «РЖД» сформированы четыре Комитета;

– Комитет по аудиту и рискам, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по приоритетным инвестиционным проектам;

– в течение 2022-2025 годов дочерние общества ОАО «РЖД» осуществили большинство мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления; создана и используется система казначейского контроля в отношении дочерних обществ Холдинга.

Структура корпоративного управления ОАО «РЖД» представлена на рисунке 3.11.

<b>Общее собрание акционеров</b> Единственным акционером Компании является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляются Правительством Российской Федерации.	Ревизионная комиссия
<b>Совет директоров</b> Действует на основании законодательства Российской Федерации и устава ОАО «РЖД». Основной задачей совета директоров Компании является проведение политики, обеспечивающей ее динамичное развитие, повышение устойчивости ее работы, а также увеличение прибыльности Компании.	Комитеты совета директоров Корпоративный секретарь
<b>Генеральный директор – председатель правления ОАО «РЖД»</b> Генеральный директор – председатель правления Компании является единоличным исполнительным органом Компании и назначается Правительством Российской Федерации.	Совещательные органы под руководством Генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД»
<b>Правление</b> Правление ОАО «РЖД» является коллегиальным исполнительным органом Компании. Правление Компании состоит из Генерального директора – председателя правления ОАО «РЖД», первых заместителей генерального директора, заместителей генерального директора, руководителей подразделений аппарата управления Компаний и других работников.	Совещательные органы под руководством членов правления Совещательные органы под руководством членов правления – начальников департаментов ОАО «РЖД»
<b>Аппарат управления</b> Департаменты, управления и иные подразделения аппарата управления осуществляют оперативное управление по всем видам деятельности Компании.	Совещательные органы под руководством начальников департаментов и других руководителей подразделений

Рисунок 3.11 – Структура корпоративного управления ОАО «РЖД»

В 2013 году была утверждена Стратегия развития холдинга «РЖД» до 2030 года, где определены долгосрочные цели и задачи ОАО «РЖД». В рамках стратегии была принята новая целевая структура ОАО «РЖД», состоявшая из пяти бизнес – блоков:

- перевозочный и логистический бизнес-блок;
- пассажирские перевозки и сервис;
- инфраструктура;
- международный инжиниринг и транспортное строительство;
- социальный блок.

Миссия холдинга реализуется достижением стратегических целей:

- сохранение лидирующих позиций в сфере грузовых перевозок;
- повышение привлекательности железнодорожного транспорта для потребителей;
- увеличение грузоперевозок;
- повышение уровня удовлетворенности клиентов улучшением качества услуг при сохранении конкурентоспособной стоимости перевозок;
- повышение пассажирооборота в два раза;
- сохранение лидирующих позиций в эффективности, безопасности инфраструктуры;

– обеспечение устойчивой синергии между элементами холдинга.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Корпоративная культура и коммуникации в ОАО «РЖД».
2. Организационная структура Холдинга.
3. Принципы создания эффективной управленческой команды.
4. Лидерство в управлении организацией.
5. Коммуникативное поведение в организации.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте основные виды и стили лидерства?
2. Охарактеризуйте корпоративную культуру ОАО «РЖД»?
3. Какие основные правила и принципы создания эффективной команды?
4. Охарактеризуйте систему внутрикорпоративных коммуникаций ОАО «РЖД»?
5. Каков портрет корпоративного лидера ОАО «РЖД»?

## **8. HR-IT. HR-аналитика.**

### **8.1. Автоматизированные системы управления персоналом.**

### **8.2. HR-аналитика: сущность и основные задачи.**

На протяжении многих лет, в системе управления персоналом важным остается тот факт, что для успешного развития компании, вне зависимости от ее статуса, необходима оптимизация всех имеющихся ресурсов, а главным образом человеческих. Именно человеческий капитал является основным двигателем прогресса и с течением времени, в системе управления персоналом меняются отношения между субъектами на всех уровнях. А также меняется отношение и, непосредственно, к персоналу организации. Для успешного формирования системы управления персоналом, в конкретной организации, разрабатываются и внедряются специальные технологии, призванные упростить данный процесс.

Технология управления персоналом – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития, с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Но с недавнего времени, вопрос внедрения цифровых технологий в сферу управления персоналом становится все более актуальным среди менеджеров, так как постоянно движущийся технологический прогресс оказывает всестороннее влияние на человеческое общество.

HR-Digital или переход рекрутинга в цифровую среду – это закономерный итог развития системы управления персоналом. Digital-технологии (цифровые технологии) – технологии, использующие электронные инструменты, для оптимизации деятельности организации в различных областях, в том числе и в управлении. Можно сказать, что целью HR-Digital является слияние всех областей управления персоналом с возможностями стремительно развивающихся цифровых технологий для повышения эффективности процессов управления человеческим капиталом на разных уровнях. Явление

диджитализации является новым этапом развития HR-отрасли, а формирующиеся digital-инструменты должны вывести работу HR-специалистов на новый уровень управления.

По результатам исследования, проведенного крупной международной компанией Deloitte, 74 % из более чем 7000 компаний 130 стран мира отмечают важность HR-Digital [2]. Исходя из полученных данных, можно выделить ключевые возможности HR-Digital:

1) Снижение трудоемкости HR-функций, ускорение принятия управленческих и кадровых решений, повышение качества аналитических данных;

2) Стратегическое прогнозирование;

3) Формирование новых технологических решений.

Из-за территориальных особенностей, российский рынок цифровых технологий одновременно ориентирован на западные и восточные тренды. Основные направления развития цифровых технологий в России:

1. Искусственный интеллект и роботизация.

2. Автоматизация процессов рекрутинга и адаптации:

- цифровые интервью;
- тестовые программы;
- системы оценки персонала.

Если говорить непосредственно о технологиях, которые на сегодняшний день уже используются компаниями, то можно выделить следующие:

1) Бенчмаркинг представляет собой методику проведения измерений и анализа, которая может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности [3]. Главная цель бенчмаркинга – это повышение эффективности собственного предприятия за счет внедрения необходимых процессов и технологий, ориентируясь на успешный опыт и стандарты других предприятий.

2) Зарплатная аналитика Аналитика – это целостная совокупность принципов мыслительной деятельности, позволяющая эффективно анализировать информацию с целью совершенствования эффективности различных показателей, а также подготовки информационной базы для принятия оптимальных управленческих решений. Таким образом, анализ рынка труда и непосредственно зарплат, на прямую влияет на привлекательность организации для новых сотрудников, а, следовательно, и на все остальные ключевые показатели.

3) Онлайн-обучение Данный метод представляет собой способ получения новых знаний, в том числе и практических, с помощью Интернета в режиме реального времени. Онлайн-обучение получило сильное распространение среди компаний разных уровней, так как позволяет проводить обучающие занятия для персонала любого характера, с использованием минимального количества ресурсов.

4) Статистика по вакансиям В этом направлении большую работу провел портал HH.ru, создав hh.индекс, с помощью которого можно достаточно легко ориентироваться в рынке труда. Ориентируясь на hh.индекс, можно дать оценку

сложившейся ситуации на рынке труда, в каждой отдельной сфере. Соискатели с помощью него могут спрогнозировать свои шансы на удачное трудоустройство, а работодатели – увидеть всю ситуацию в целом.

5) HR-скоринг Портал HH.ru в статье «Digital-словарик для HR» дает следующее определение. HR-scoring – это ранжирование кандидатов по заданным вами признакам: например, начиная от самых перспективных до наименее вам подходящих.

6) HR-аналитика Аналитика в сфере управления персоналом предполагает поиск наиболее подходящих кадров для конкретной компании или отдельной отрасли, а также анализ ключевых причин выявленных проблем и поиск их устранения, с использованием математических моделей.

Таким образом, процесс изучения HR-Digital является крайне актуальным для изучения и останется таковым очень долго. Цифровая среда дает почти неограниченные возможности для совершенствования не только HR-процессов, но и всех сферы управления персоналом. Освоение новых тенденций рынка крайне необходимы для HR-специалистов, без их изучения и понимания, невозможно успешное развитие компании.

HR прошел долгий путь от традиционного сбора и отслеживания информации о сотрудниках до современного подхода: использование данных, чтобы сделать глубокие аналитические выводы, касающиеся всего бизнеса.

HR-аналитика является процессом, в котором методы обработки данных и бизнес-аналитики (BA) применяются к обработке HR-данных. Её иногда также называют аналитикой талантов. Кроме того, интеллектуальный анализ данных (data mining) в этом контексте относится к практике изучения баз данных для создания новой информации.

У HR-аналитики существуют две основные цели: предоставление инсайтов (неизвестной ранее информации), и определение ключевых данных.

Первая цель состоит в предоставлении организации информации о ее собственных операциях, которая может помочь в эффективном управлении сотрудниками. Это инсайты, которые могут обеспечить эффективное достижение бизнес-целей компании.

Вторая ключевая функция HR-аналитики: помогать идентифицировать данные, которые организация должна сохранять. Кроме того, она предоставляет модели для прогнозирования различных способов, которыми организация может получить оптимальную отдачу от инвестиций (ROI) в свой человеческий капитал.

В целом, HR-аналитика ориентирована на то, чтобы максимально использовать огромные объемы данных о человеческих ресурсах, которые собирает большинство организаций. В компаниях часто имеется множество данных, таких как демографические данные сотрудников, учебные записи и т.д., и анализ может извлечь из них важные знания.

Области приложения HR-аналитики обширны, и показатели, на которых стоит сфокусироваться, для организации зависят от отрасли, а также от характера бизнеса.

Вот несколько примеров возможных ключевых показателей:

- коэффициент увольнений,
- время найма,
- уровень текучести для разных групп персонала (первый год, пять лет и т.д.),
- доход на сотрудника.

Приведенные выше показатели и другие подобные данные могут использоваться для повышения эффективности бизнеса. Ключевыми областями, в которых данные могут помочь, являются:

Рекрутинг – HR-аналитика может предоставить ответы на вопросы о поиске идеальных для этого бизнеса кандидатов. Например, как показал вышеприведенный пример компании, данные могут использоваться для идентификации качеств тех кандидатов, которые приносят лучшие результаты. Вы можете сопоставить данные кандидатов, которые в конечном итоге остались в компании, и найти среди них общие знаменатели.

Здоровье и безопасность – HR-аналитика может лучше выявлять проблемные области, связанные со здоровьем и безопасностью. Данные могут указывать на роли, места работы и другие подобные факторы, которые имеют самый высокий уровень несчастных случаев.

Удержание сотрудников – благодаря данным вы также можете узнать больше об удержании сотрудников. Вы можете использовать HR-аналитику для выявления аспектов, которые увеличивают вовлеченность сотрудников.

Разрывы в талантах – данные могут выявить наличие пробелов в организации. Например, некоторые отделы могут иметь более высококвалифицированных работников, чем другие, и это может мешать общей работе компании.

Эффективность продаж – HR-аналитика может помочь разобраться в деталях того, как повысить показатели продаж. Вы можете заметить, что определенный талант помогает сотрудникам работать лучше или что определенные учебные программы дают немедленную отдачу с точки зрения продаж.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Автоматизированные системы управления персоналом.
2. HR-аналитика: сущность и основные задачи.
3. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях
4. PEOPLE DATA («ДАННЫЕ О ЛЮДЯХ») как новое направление работы с человеческими ресурсами.
5. Формирование информационной системы управления человеческими ресурсами в организации

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое HR-аналитика?
2. Какие основные способы использования HR-аналитики?
3. Какие основные этапы при внедрении HR-аналитики?

4. Раскройте основные направления развития HR аналитики?
5. Охарактеризуйте основные тренды в HR аналитике?

### 3.2 Практические занятия (семинары) для формирования у обучающихся умений и навыков

Таблица 6

#### Разделы практических занятий

Номер раздела данной дисциплины	Тематика практических работ, семинаров	Трудоемкость аудиторной работы, часы
Семестр № 3		
1 HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли	HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли.	8
2 Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД».	Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД»	8
3 Оценка персонала.	Оценка персонала. Компетенции и инструменты.	8
4 Обучение и развитие персонала.	Оценка персонала. Компетенции и инструменты.	8
Семестр № 4		
5 Обучение и развитие персонала.	Кадровое администрирование.	4
6 Кадровое администрирование.	Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы.	4
7 Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы.	Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.	4
8 Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.	HR-IT. HR-аналитика.	4

#### 1 HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли Практические задания (тренинг, деловая игра)

##### Практическое задание 1



Кроссворд

Цель: изучить термины формирование стратегии управление

человеческими ресурсами.

*Правила работы:* Студентов делим на группы по четыре - пять человек. Каждая группа получает кроссворд для разгадывания. Время для проведения, данного практического задания 30 минут.

Разгаданные кроссворды сдаются преподавателю на проверку для оценки на соответствие достоверности информации и ее полноты. Победителем признается та команда, которая наиболее быстро разгадает кроссворд в полном объеме.

## Практическое задание 2



Раскройте основные концепции и подходы управления персоналом

№	период	концепция	подходы
1.	20-40-е гг. XX века		
2.	50-70-е гг. XX века		
3.	80-90-е гг. XX века		
4.	XXI век		

## Практическое задание 3



Заполните таблицу, отразив в ней название этапов планирования человеческих ресурсов, название функциональной единицы, которая его осуществляет, и собственно функции, которые выполняются в рамках процесса оценки.

Этапы оценки	Кто его осуществляет	В каких рабочих функциях находит отражение
Этап 1		
Этап 2		
Этап 3		
Этап 4		
Этап 5		
Этап 6		
Этап 7		



## Практическое задание 4

Раскройте основные требования к персоналу (рабочему месту).

Наименование	Содержание
1. Знание	
2. Профессиональный опыт	
3. Способности	
4. Мотивационные установки	
5. Особые требования, связанные со спецификой работы	

### Тренинг 1 – Узнайте проблемы окружающих

Цель: убедить членов группы, что совершенно необходимо быть внимательным к проблемам своих служащих.

Материалы: по копии бланка «Факторы работы» для каждого участника, ручки или карандаши.

Процедура – Раздайте всем участникам копии бланка «Факторы работы». Скажите, что нужно оценить десять пунктов по десятибалльной системе (1 – высшая оценка, 10 – низшая). Таким образом, будут проклассифицированы факторы, учитываемые при принятии решения о найме на работу. Результаты должны быть занесены в первую колонку.

Покажите всем среднестатистическую оценку на плакате. Попросите занести статистические данные во второй столбец и подсчитать абсолютную арифметическую разность по каждому показателю (без учета положительного или отрицательного знака); результат занести в третью колонку. Затем попросите найти общую сумму.

#### Вопросы для обсуждения

1 Насколько точным оказался каждый участник? (идеальный счет 0)

2 Почему мы можем быть не в курсе предпочтений и нужд служащих?

3 Что может каждый из нас сделать, чтобы их узнать?

Убедите участников, чтобы они думали о рабочих всей страны, а не обязательно о тех, которые в их организации.

Попросите, чтобы члены группы создали новую оценку факторов применительно к вашей организации. Затем предложите им сделать опрос нескольких служащих, чтобы завершить обзор, и сравните результаты.

Сформируйте из участников небольшие группы по три – пять человек в каждой и повторите процедуру, указывая оценку группы в колонке.

4 Повторите подсчет абсолютной арифметической разности, помещая счет для группы в колонке 5.

Обсудите:

1 Какая работа прошла лучше: индивидуальная или в группах?

2 Какие факторы способствуют успеху группы при выполнении заданий?

Таблица 1

Факторы работы

№ п/п	Наименование фактора	1	2	3	4	5
1	Возможность продвижения по службе					
2	Контроль над объемом работы					
3	Гибкий рабочий график					
4	Преимущества ограничений					
5	Безопасность работы					
6	Тип работы					
7	Открытое общение					
8	Зарботная плата					
9	Размеры организации					
10	Стимул работы (поощрения)					

Указания: оцените следующие пункты по десятибалльной системе (1 – высшая оценка, 10 – низшая) в соответствии с вашими взглядами на степень важности фактора, который рабочие по всей стране считают определяющим при принятии решения о найме на работу.

Таблица 2

Фактическая оценка факторов работы

Факторы	Оценка
Возможность продвижения по службе	8
Контроль над объемом работы	3
Гибкий рабочий график	7
Преимущества ограничений	6
Безопасность работы	4
Тип работы	2
Открытое общение	1
Зарботная плата	9

Домашнее задание

(вопросы для выступления с докладами и устными сообщениями)

1. Инновации на железнодорожном транспорте
2. Методы управления человеческими ресурсами предприятия.
3. Особенности управления человеческими ресурсами в США и Японии.
4. Функция управления человеческими ресурсами современной корпорации.
5. Эволюции функции управления человеческими ресурсами.

## 2 Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД».

### Практические задания (тренинг, деловая игра)

#### Практическое задание 1

Требования к кандидатам оформляются в виде таблицы с выделением разделов и подразделов. В таблице 1 представлена примерная форма перечня требований. Привести пример требований претендента в конкретной должности.

Таблица 1 – Требования к претендентам на должность

ТРЕБОВАНИЯ К ПРЕТЕНДЕНТАМ НА ДОЛЖНОСТЬ	
Требования к претендентам	Градация по важности: 1 – очень важно, 2 – важно, 3 – желательно
<b>1. Профессиональная подготовка</b> (нужное подчеркнуть и пояснить)	
1.1. Высшее специальное образование (с указанием специальности)	
1.2. Другие виды образования	
1.3. Специальная подготовка	
1.4. Иностранные языки	
1.5. Особые специальные знания	
<b>2. Опыт профессиональной деятельности в следующих областях:</b> (по возможности с указанием стажа работы)	
2.1.	
2.2.	
2.3.	
<b>3. Личностные предпосылки</b> (нужное подчеркнуть и пояснить)	
3.1. Устная речь (при контактах с населением, доклады, консультации граждан, на собраниях и т.д., при участии в заседаниях)	
3.2. Письменная речь (регулярно повторяющиеся контакты в письменной форме, обмен письменной информацией, подготовка локальных нормативных актов, умение дать письменное заключение о заявлениях и запросах, контакты с внешними адресатами)	
3.3. Обращение с гражданами (посетителями)	
3.4. Умение вести переговоры (например, переговоры с ..., изложить трудность или значение переговоров)	
3.5. Умение принимать самостоятельные решения (подход к задачам и полномочиям, требующим высокой степени самостоятельности при принятии решений)	
3.6. Умение проявить инициативу, высказать целый ряд идей в связи с ... (привести примеры)	
3.7. Организационные способности, в частности, при организации трудовой деятельности в подразделении	
3.8. Умение руководить сотрудниками	
<b>4. Возможные другие предпосылки:</b>	
4.1.	
4.2.	
4.3.	

Таблица 2 – Распределение затрат времени между видами деятельности и функциями

Виды деятельности		Функции, обязанности и ответственности	
Наименование	Затраты времени, % к итогу	Наименование	Затраты времени, % к итогу
А)		А1.	
		А2.	
		А3.	
		А4.	
Б)		Б.1	
		Б.2	
		Б.3	
		Б.4	
В)		В.1	
		В.2	
		В.3	
Г)		Г.1	
		Г.2	
		Г.3	
		Итого:	100



## Практическое задание 2

Заполните таблицу, описав в ней типы наставничества по содержанию деятельности.

корпоративное наставничество	
социальное наставничество	
квалификационное наставничество	
комплементарное наставничество	

## Практическое задание 3



Заполните таблицу, описав в ней типы наставничества по временным характеристикам.

эпизодическое наставничество	
периодическое наставничество	
систематическое наставничество	

## Практическое задание 4




Заполните таблицу, описав в ней типы наставничества по временным характеристикам.

Наставничество – супервизия – это .....	Формальное наставничество – это.....
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">                 типы наставничества             </div>	
Ситуационное наставничество – это.....	Неформальное наставничество - это.....



## Практическое задание 5

Заполните таблицу, описав в ней основные техники наставнической деятельности.

 «Сопровождение»..... ..... .....	 «Посев»..... ..... .....
 «Катализация»..... ..... .....	 «Показ»..... ..... .....
 «Сбор урожая»..... ..... .....	



## Практическое задание 6

Заполните таблицу, описав в ней основные методы наставничества в организации.

○	шедоунг.....
○	баддинг.....
○	секомендмент.....
○	коучинг.....
○	тьюторство.....
○	менторинг.....
○	супервизорство.....

## Деловая игра – «Аттестация молодого специалиста»

Разделите учебную группу и сформируйте 5–6 команд по 5–6 человек.

Дайте ответ на каждый из 33 предложенных вопросов. Все вопросы подразделяются на 5 групп с максимальным числом баллов в каждой группе – 20, итого 100. Каждый вопрос – это утверждение о человеке, оцениваемое некоторым числом баллов (максимальное – указано в скобках). На основе этого числа вы ставите свой балл в пределах от 0 до этого числа (как считаете нужным).

### Опросник

#### *Коммуникационные навыки:*

- пишет так, что каждый может понять (3,9);
- написанные им работы редко требуют переделки (3,6);
- его выступления всегда тщательно обдуманы (2,8);
- рабочие записи всегда правильны и точны (2,7);
- умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях (2,5);
- умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе (2,3);
- умеет давать объяснения (2,2).

#### *Взаимоотношения:*

- терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он (4,5);
- хорошо ладит со всеми типами людей (4,4);
- уважает суждения и способности других людей (3,9);
- готов принять совет (3,6);
- прислушивается к чужой точке зрения (3,6).

#### *Мотивация:*

- готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость (4,6);
- отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи (3,7);
- если выдается свободное время, активно ищет работу (3,1);
- часто выполняет работу «сверх нормы» (3,1);
- не бросает работу, пока она не сделана (2,8);
- стремится выполнить задание полностью без недоделок (2,7).

#### *Специальные навыки:*

- предпочитает вести подопечных, а не понукать их (3,6);
- умеет организовывать работу других (3,6);
- тратит время на чтение специальной литературы (3,1);
- требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением (2,9);
- умеет применять на практике свои теоретические познания (2,4);
- умеет найти какой-либо путь для решения имеющейся проблемы (2,4);
- умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые части (2,0).

#### *Самостоятельность:*

- не выбивается из колеи при неожиданностях в работе (3,8);

- не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перезагрузка, жесткие сроки и т. д. (3,8);
- не избегает решений и не колеблется при их принятии (2,5);
- решает проблемы сам, не просит об этом других (2,2);
- замечания и несерьезные упреки переносит легко (2,2);
- не боится задавать вопросы (2,1);
- опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно (1,9);
- готов признать ошибку, если в самом деле допустил ее (1,5).

### **Подведение итогов**

Просуммируйте полученное количество баллов по группам и найдите общую сумму. Количество набранных баллов и их сопоставление с мнением группы позволяет судить об основных качествах студента. Сравните результаты: найдите средние значения результатов по группам качеств и среднее значение общей суммы среди членов группы и соотнесите их с результатами аттестуемого.

### **Домашнее задание**

1. Адаптация молодых специалистов.
2. Вопросы профориентации и адаптации за рубежом.
3. Вопросы развития систем (мероприятий) социальной размещенности работников предприятия в условиях его переориентации (реконструкции).
4. Значение профессионального отбора в отраслевой корпорации.
5. Источники, организация найма и приема персонала.
6. Мониторинг и прогнозирование рынка труда, определение потребности в кадрах нужных профессий и специальностей.

## **3 Оценка персонала.**

### **Практические задания (тренинг, деловая игра)**

#### **Практическое задание 1**

#### **«Оценка результатов работы»**



Вопрос: Если бы **Вы** были **руководителем организации**, то как бы **Вы** оценили работу сотрудников?

Критерий оценки персонала – это предел, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным требованиям.

Таблица 1 – Основные группы критериев при оценке работы сотрудников

<i>Наименование критерия</i>	<i>Содержание</i>	<i>Ваши предложения</i>
профессиональные критерии	характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда	
деловые критерии	включают критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость	
морально-психологические критерии	включают способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость	
специфические критерии	характеризуют состояние здоровья, авторитет, особенности личности, внешний вид, поведение	

#### **4 Обучение и развитие персонала.**

##### **Практическое задание 1. Вот он, мой идеал.**

Сосредоточьтесь и **решите**, кто из **нижеследующих** лиц наиболее **подходит** на вакансию, **которую** Вы хотите **занять** (в ближайшем или отдаленном будущем). Учитывайте, **что** требуются, как **правило**, умные, честные, **общительные**, способные организовать, **уравновешенные**, рациональные, **интернальные**:

Ваша мать; **отец**; брат (сестра); **жена** (муж); возлюбленная (**возлюбленный**); друг (подруга); **ваш** любимый политик; **сосед(ка)**; ваш врач; **учитель**, оказавший на **вас** наиболее сильное **влияние**; ваш начальник.

Наполеон, **Ленин**, Дон-Кихот, Г. Жуков, П. Корчагин, П. Безухов, А. Матросов, Б. Гейтс, **Рокфеллер**, принцесса Диана, **Петр** Великий.

Ю. Цезарь, Л. Толстой, С. Разин, И. Грозный, В. Маяковский, А. Сахаров, Г. Форд, И. Сталин, **Мадонна**, А. Пугачева, М. Тэтчер.

Выберите **одну** персону из **этих** тридцати трех.

*Хорошо, пусть будет он (она).*

Теперь Вы **знаете**, кто лучше **вас** подходит требуемой вакансии. Не **забудьте** это лицо. И в **сложных** ситуациях отвечайте **так**, как ответило **бы** это лицо (**на** ваш взгляд).

##### **Задание 2. Определение профессиональной компетенции руководителя.**

Цель: развить навыки сравнительного анализа категорий.

Задание. Разнообразие подходов к психологическому сопровождению профессиональной деятельности специалиста, в частности руководителя, определяет важность сравнительного анализа категорий «труд», «профессионализм», «компетентность». Проанализируйте соотношение указанных категорий на материале, представленном в табл. 1. Составьте список ключевых компетенций и соотнесите его с видами профессиональной компетентности руководителя.

Таблица 1

Виды профессиональной компетентности руководителя

Стороны труда	Виды профессиональной компетентности	Профессионализм
Профессиональная деятельность	Специальная деятельностная компетентность	а) понимание предназначения, миссии данной профессии; б) избрание некоторой деятельности постоянным занятием, обращение этого занятия в профессию; в) овладение нормами профессиональной деятельности, высокая эффективность; г) достижение высоких результатов, стабильность результатов.
Профессиональная деятельность	Специальная деятельностная компетентность	а) профессиональное мышление, профессиональная интуиция, самостоятельность в решении профессиональных проблем; б) оптимальная психологическая цена результата, отсутствие усталости и перегрузки.
Профессиональное общение	Социальная, коммуникативная компетентность	а) отнесение себя к профессиональной общности; б) овладение нормами профессионального общения, этическими нормами профессии; в) направленность профессиональных результатов на благо других людей, духовное обогащение людей средствами своей профессии.
Профессиональная личность	Личностная компетентность	а) устойчивая профессиональная мотивация, направленность на сохранение верности своей профессии; б) наличие позитивной Я-концепции, самооценности, переключаемости, универсальности; творческая установка, сознательное профессиональное творчество, отказ от старого ради нового; в) осознанное духовное обогащение изменение себя средствами профессии обогащение профессии средствами своего творчества, приспособление себя к профессии и профессии к себе, гибкое компенсаторное приспособление.

### Задание 3. Компетентностная модель специалиста

*Цель:* освоить навыки описания компетенций.

*Задание.* В структуре профессиональной компетентности специалиста туристической индустрии выделяют три группы компетентностей, каждая из которых предусматривает освоение определенных компетенций: общенаучные, инструментальные, социально-личностные и общекультурные (табл. 1). Заполните указанные в таблице профессиональные компетенции специалиста туристической индустрии конкретным содержанием.

Таблица 1

Компетентностная модель специалиста туристической индустрии  
(по О.В. Котляровой)

Компетенции	Содержание компетенций
1	2
<i>Общенаучные</i>	
Готовность использовать базовые знания разделов математики в объеме, необходимом для владения математическим аппаратом с целью обработки информации в профессиональной сервисной деятельности	
Способность использовать базовые знания в области информатики, применять программные средства, работать в компьютерных сетях	
Готовность использовать базовые знания в гуманитарной сфере для коммуникационного обеспечения сервисной деятельности	
Готовность использовать фундаментальные основы экологии в объеме, необходимом для освоения экологических основ объектов сервиса	
Готовность использовать знания для создания условий по формированию рынка услуг в сфере туризма на основе прогрессивных технологий	
<i>Инструментальные</i>	
Знание иностранного языка, готовность к продолжению обучения и ведению сервисной деятельности в иноязычной среде	
Готовность к работе в трудовых коллективах предприятий сервиса	
Готовность к общению с потребителями индивидуальных услуг	
Способность к самостоятельной работе на компьютере на уровне пользователя	
Готовность к использованию информации из различных источников в сервисной деятельности	
Способность к устной и письменной коммуникации на государственном языке	
<i>Социально-личностные и общекультурные</i>	
Готовность к выполнению обязанностей гражданина РФ, соблюдению принципов ответственности и толерантности	
Готовность к пониманию отечественной и зарубежной истории, культуры, а также обычаев других стран и народов	
Приверженность общественным, этическим ценностям и правовым нормам, регулирующим отношения в коллективе и с потребителями услуг	
Готовность к бесконфликтной работе и сотрудничеству во внутренней и внешней среде, коммуникабельность	
Готовность к компромиссу с потребителем по возможному варианту и требуемому качеству услуги	
Готовность подчинять личностные интересы интересам потребителя, общественным и корпоративным с целью успешной реализации сервисной деятельности	

#### **Задание 4. Структура профессиональной деятельности специалиста (сотрудника)**

Цель: освоить навыки теоретического и практического структурирования профессиональной деятельности специалиста.

Задание. Заполните таблицу теоретических и практических умений в рамках своей будущей деятельности (экономист, менеджер, аналитик и т.д.) (табл. 1); разработайте по две ситуации, в которых необходимо применить теоретические и практические умения.

*Таблица 1*

#### **Структура профессиональной деятельности специалиста**

Теоретические знания специалиста	Содержание
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Практические умения специалиста	Содержание
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

*Таблица 2*

#### **Составить модель компетенций конкретной специальности (по направлению подготовки)**

Группы компетенций	Составляющие (ключевые компетенции)
1 Профессиональные и специальные	
2 Когнитивные компетенции	
3 Управленческая компетентность.	
4 Социальные компетенции	
5 Лидерские качества и способность к инновациям	

### Домашнее задание

1. Балльная оценка эффективности работы персонала.
2. Методы оценки персонала в современных организациях.
3. Сущность метода управления по целям и его использование в оценке персонала.
4. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»
5. Роль проведения аттестации работников железнодорожного транспорта

### 5. Кадровое администрирование.

#### Практические задания (тренинг, деловая игра)

Таблица 1 – Движение кадров на предприятии за 2023-2024гг. чел.

Показатели	2023	2024
Среднесписочная численность работников R	200	196
Число выбывших работников за отчётный период $R_v$	20	18
В том числе уволенных за нарушение правил торговли, трудовой дисциплины, и по личным мотивам, не связанным с производственной необходимостью $R_u$	10	12
Число вновь принятых работников за отчётный период $R_n$	12	14
Коэффициент текучести кадров $R_u/R$		
Коэффициент общего оборота по приему $(R_n - R_v)/R$		
Коэффициент оборота по выбытию $R_v/R$		

Таблица 2 – Динамика численности работников, их состава и структуры

Категории работников	2022		2023		2024		2024 к 2022, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Весь персонал:	550	100	600	100	635	100	
1. Производственный персонал:	300		450		460		
1.1. Рабочие	200		250		360		
1.2. Служащие в том числе:	100		200		100		
1.2.1. Руководители	3		5		4		
1.2.2. Специалисты	97		195		96		
2. Непроизводственный персонал	250		150		175		

Таблица 3 – Движение кадров на предприятии за 2023-2024гг. чел. (место прохождения по целевому направлению)

Показатели	20____	20____
Среднесписочная численность работников R		
Число выбывших работников за отчётный период Rв		
В том числе уволенных за нарушение правил торговли, трудовой дисциплины, и по личным мотивам, не связанным с производственной необходимостью Rу		
Число вновь принятых работников за отчётный период Rп		
Коэффициент текучести кадров Rу/R		
Коэффициент общего оборота по приему (Rп – Rв)/R		
Коэффициент оборота по выбытию Rв/R		

Таблица 4 – Динамика численности работников, их состава и структуры (место прохождения по целевому направлению)

Категории работников	20____		20____		20____		2024 к 2023, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Весь персонал:		100		100		100	
1. Производственный персонал:							
1.1. Рабочие							
1.2. Служащие в том числе:							
1.2.1. Руководители							
1.2.2. Специалисты							
2. Непроизводственный персонал							

### **7 Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы. Практические задания (тренинг, деловая игра)**

Таблица 1 – Система управления персоналом ОАО «РЖД»

Направление	Характеристика
1. Обучение и развитие персонала	
2. Социальные гарантии	
3. Программа здорового образа жизни	
4. Проекты в области культуры и спорта	
5. Молодежная политика	

### **Домашнее задание**

1. Социальная политика ОАО «РЖД».
2. Формы и методы планирования социального развития организации
3. Основные направления социальной политики России
4. Социальная политика в странах Европы.
5. Социальная сфера в мире: проблемы и перспективы развития.

### **8 Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.**

#### **Практические задания (тренинг, деловая игра)**

**Задание** – Опишите организационную культуру вашего университета, ее явные и негласные нормы и ценности.

На примере ОАО «РЖД» охарактеризуйте ее на основании того, что вам известно о культуре организации (например, о девизе, логотипе, рекламной политике, здании...)

### **Домашнее задание**

1. Создание эффективной управленческой команды на примере ОАО «РЖД»
2. Основные понятия переговорного процесса
3. Лидерство в эффективной управленческой команде.
4. Конфликтные ситуации в управленческой команде.
5. Корпоративная культура ОАО «РЖД»
6. Основные тенденции в HR-технологиях.
7. Особенности профессии HR-аналитика
8. Мировые тренды в HR-аналитике и реальные примеры из российской практики
9. Применение машинного обучения для анализа данных в сфере HR.
10. Стратегическое планирование потребности в персонале. Аналитика рынка. HR-бенчмаркинг.

Таблица 7

## Самостоятельное изучение учебного материала (внеаудиторная работа)

Номер раздела данной дисциплины	Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения	Трудоемкость внеаудиторной работы, часы
Семестр № 3		
1 HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли	Изучение опыта организационно-управленческих решений в различных организациях и отраслях.	13
2 Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД».	Практика российского и зарубежного опыта применения системы адаптации и института наставничества.	13
3 Оценка персонала.	Система профессиональных квалификаций – новый вектор государственной политики в сфере трудовых отношений и профессионального образования. Система единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД». Особенности системы профессиональных компетенций ОАО «РЖД».	13
4 Обучение и развитие персонала.	Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала. Корпоративные тренинги. Создание эффективной управленческой команды.	12
Семестр № 4		
5 Обучение и развитие персонала.	Основные положения Трудового кодекса, основ административного права, уголовного права в сфере трудовых отношений.	10
6 Кадровое администрирование.	Особенности формирования человеческого капитала. Детские и семейные проекты ОАО «РЖД». Жилищная политика РЖД. Пенсионное обеспечение. Охрана труда. Культура. Спорт.	10
7 Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы.	Опыт развития организационной культуры организации. Изучение опыта разрешения конфликтных ситуаций в коллективе. Анализ методик социальных экспериментов. Тестирование знаний.	10
8 Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.	HR аналитика: основные тенденции, вызовы и практика. Этапы развития HR аналитики в компаниях. Тренды в HR аналитике.	10

Примечание. Объем самостоятельного изучения учебного материала (самоподготовка) по виду обучения 5.8 лет заочное составляет 163 час.

#### **4 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине включает зачет в 3-м семестре, экзамен – в 4-м семестре. В табл. 8 и 9 приведено описание показателей и критериев оценивания компетенций и описание шкал оценивания компетенций.

Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы включают банки тестов и вопросов.

Тесты составлены с учетом автоматизированного (компьютерного) опроса обучающихся, а вопросы для традиционного письменного и устного опроса сопоставлены с ожидаемыми результатами освоения дисциплины («знать», «уметь» и «владеть»):

## 2.1 Этап формирования (семестр изучения – 3)

### 2.1.1 Раздел 01\_ HR-стратегия в организациях железнодорожной отрасли (Компетенция/УК-3)

1. Одним из постулатов этой теории управления является утверждение о том, что люди стремятся быть полезными и значимыми, признанными как личности, и это стремление мотивирует их гораздо больше, чем заработок ...

- классические теории
- теории человеческих ресурсов
- теории развития человека
- теории эволюции человека
- теории человеческих отношений

2. В чем особенность управления персоналом как одной из функциональных стратегий компании?

- она определяет то, как компания ведет бизнес, позиционируется на рынках и на что нацелена;
- она определяет то, как компания собирается поддерживать бизнес-стратегию посредством управления персоналом
- она определяет то, как компания собирается осуществлять подбор и удержание персонала

3. При каком типе стратегии конкуренции требуется фокусирование стратегии управления персоналом на привлечении и закреплении персонала массовых профессий средней квалификации, а менеджеры в большей степени выполняют административные функции?

- при стратегии лидерства в издержках
- стратегии дифференциации
- стратегии диверсификации
- стратегии фокусирования

4. При каком типе стратегии развития требуется стабилизация персонала и снижается потребность в работниках высшей квалификации?

- при стратегии бурного роста
- стратегии умеренного роста
- стратегии сокращения
- стратегии издержек.

5. В чем заключаются особенности стратегического управления персоналом:

- в наличии долгосрочных планов и программ, напрямую не связанных с бизнесом
- активном взаимодействии топ-менеджеров с подчиненными
- направленности не столько на работников, сколько на руководителей
- передаче службе управления персоналом многих функций управления человеческими ресурсами, снятия этих функций с линейного менеджмента

6. Определите последовательность разработки стратегии УП:

1. Уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом

2. Анализ внешней и внутренней среды компании

3. Определение критических проблем управления персоналом

4. Определение стратегии управления персоналом

5. Планирование реализации стратегии УП

7. Какая из стратегических ролей менеджера по работе с персоналом связана с повышением эффективности бизнес-процессов?

– стратегический партнер

– агент изменений

– администратор

– управляющий

8. С какой целью используется COPS-анализ:

– для исследования потенциала человеческих ресурсов

– для анализа сильных и слабых сторон компании

– для исследования возможностей и угроз внешней среды компании

– для исследования организационной культуры, системы управления и человеческих ресурсов компании

9. Какие направления деятельности затрагивает стратегическое планирование УП:

– планирование численности персонала

– планирование категорий и компетенций персонала

– совершенствование отношений и культуры компании

– планирование системы вознаграждения персонала

– планирование развития и обучения персонала

10. Для каких групп персонала в рамках стратегического УП планируется функциональная гибкость?

– для первых периферийных групп персонала

– ключевых групп персонала

– вторых периферийных групп персонала

– промышленных групп

## **2. Привлечение персонала. Адаптация и система наставничества ОАО «РЖД». (Компетенции УК-3, ОПК-8).**

1. В систему подбора персонала входят следующие составляющие:

– оценка

– отбор

– набор

– наем

2. Основной задачей при найме на работу персонала является...

– удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении

- удовлетворение спроса в качественном отношении
- удовлетворение спроса в количественном отношении
- повышение степени привязанности работника к организации

3. К внешним источникам подбора персонала относятся:

- кадровые агентства
- внешний конкурсный отбор
- ротация кадров
- свободный рынок труда

4. На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров в организации:

- ясности
- соответствия
- перспективности
- сменяемости
- прозрачности

5. Возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации являются условиями принципа...

- ясности
- соответствия
- перспективности
- сменяемости
- прозрачности

6. Исходными данными для подбора и расстановки персонала не являются:

- модели служебной карьеры;
- философия и кадровая политика организации;
- стратегия управления персоналом
- материалы аттестационных комиссий;
- трудовой договор сотрудника;
- оперативный план работы с персоналом
- положение об оплате и стимулировании труда;
- положение о подборе и расстановке кадров.

7. Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его ....

- образования
- знаний и практическому опыту
- здоровья
- социальной адаптации

8. Целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места – это ...

- адаптация персонала

- отбор персонала
- расстановка кадров
- деловая оценка персонала

9. Усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе – это ...

- адаптация персонала
- аттестация персонала
- профориентация персонала
- социализация персонала

10. Комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности – это ...

- адаптация персонала
- высвобождение персонала
- профориентация персонала
- социализация персонала

### **3. Оценка персонала.**

1. Деловая оценка персонала имеет следующую функциональную направленность:

- административную
- стимулирующую
- правовую
- мотивационную
- информационную

2. К методам деловой оценки персонала относят:

- метод критических случаев (метод оценки по решающей ситуации)
- управление по целям
- Swot-анализ
- технологию полнокруговой (стоцентной) оценки
- оценочную беседу (оценочное интервью)
- Cors-анализ
- тестовые испытания

3. Высокий уровень инфляции влияет ...

- на снижение уровня реальной заработной платы
- на увеличение уровня реальной заработной платы
- не влияет на уровень реальной заработной платы
- на естественный уровень безработицы

4. К теориям заработной платы относятся следующие:

- теория переговоров
- теория жизненных циклов организации
- теория агентских отношений
- теория контрактов

5. К социальным факторам, воздействующим на заработную плату относятся:

- издержки производства на рабочую силу
- минимальный размер оплаты труда
- условия труда
- социальные трансферты
- условия мобильности труда

6. Оплата труда включает:

- социальные льготы
- основная заработная плата
- нормы труда
- дополнительная заработная плата
- поощрительные выплаты

7. Заработную плату при простой сдельной оплате труда рассчитывают с применением:

- нормы выработки
- нормы численности
- нормированного задания
- нормы времени

8. При повременной системе оплаты труда труд работников может оплачиваться:

- по часовым тарифным ставкам
- по квартальным тарифным ставкам
- по дневным тарифным ставкам
- по смешанным тарифным ставкам

9. К формам материального денежного стимулирования относят следующие:

- бонусы
- номинальная заработная плата
- организация питания
- оплата транспортных расходов
- участие в прибыли
- стипендиальные программы

10. Заработная плата – это ...

- стоимость рабочей силы
- цена рабочей силы
- цена и стоимость рабочей силы
- форма материального вознаграждения

#### 4. Обучение и развитие персонала.

1. Что более всего способствует совершенствованию сознания персонала ...

- обучение
- развитие
- аттестация
- адаптация

2. Какой подход к обучению наиболее эффективно способствует развитию знаний и навыков персонала ...

- познавательный
- поведенческий
- эмпирический
- теоретический

3. Какие уровни оценки обучения входят в модель Д. Киркпатрика:

- реакция слушателей и степень усвоения ими нового опыта
- изменение поведения и улучшение результатов работы
- возврат инвестиций в обучение
- повышение производительности труда

4. Развитие персонала – это:

- поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности
- активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности

- способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты

- результат логически связанной последовательности этапов развития персонала в условиях организации

5. Обучение персонала – это:

- комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения

- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду

- целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей

- освоенная работником область общественной практики и, прежде всего, одного из видов профессиональной деятельности, представленной в субъективированных формах труда

6. В практике менеджмента аттестация персонала организации проводится для установления соответствия работников занимаемой должности и включает оценку:

- социально-психологического климата
- степени согласованности действий команды
- квалификации, уровня знаний, практических навыков
- качества труда и его результатов

7. В практике управления персоналом заключительный этап процесса адаптации персонала «функционирование» характеризуют следующие утверждения:

- освоение нового статуса
- знакомство с обязанностями и требованиями
- завершение преодоления производственных и межличностных проблем
- переход к стабильной работе

8. Понятие «внутриорганизационная карьера» в менеджменте подразумевает:

- овладение областями человеческого опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности
- самоменеджмент персонала
- последовательную смену стадий развития в рамках одной организации
- рост в должности в конкретной организации

9. Согласно теории менеджмента понятие «развитие персонала» включает:

- подготовка работников к социальному взаимодействию
- планирование численности и текучести персонала
- подготовка работников к выполнению профессиональных функций
- планирование карьеры

10. Согласно теории менеджмента социально-психологическая адаптация предполагает приспособление человека к:

- характеру и организации труда
- системе формальных коммуникаций
- особенностям межличностных отношений
- традициям и нормам взаимодействия

## **Семестр № 4**

### **5. Кадровое администрирование.**

1. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть ...

- трудовое соглашение
- трудовой договор
- трудовое право
- трудовой контракт
- коллективный договор

2. Показатели оценки степени укомплектованности кадрового состава, характеризующим эффективность деятельности подразделений управления персоналом...

– соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности

– показатели качества продукции

– текучесть кадров

– соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом

– соответствие численности работников числу рабочих мест

3. Средства, предназначенные для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком, это средства ... информации

– сбора и регистрации

– передачи

– хранения

– обработки

– выдачи

4. Технология управления персоналом предполагает:

– рассмотрение сущности персонала как объекта управления

– рассмотрение методов и принципов управления персоналом

– установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

– организацию высвобождения персонала

– организацию найма и отбора персонала

5. Система управления персоналом предполагает:

– рассмотрение сущности персонала как объекта управления – организацию найма и отбора персонала

– организацию высвобождения персонала

– формирование целей и функций структуры управления персоналом

– установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

6. Системное формирование управления персоналом предполагает ...

– степень централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций

– соответствие системы управления персоналом требованиям производства

– оптимальное соотношение численности работников системы управления персоналом и производственной системы

– установление функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами

– учет всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, а также производственной системой и внешней средой

7. Структура персонала организации – это ...

- соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- выделение групп работников по функциям организации
- личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
  - совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
  - совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

8. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются ...

- отдел кадров
- отдел кадров, отдел подготовки персонала
- отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности
  - отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности отдел организации труда и заработной платы
  - отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности отдел организации труда и заработной платы отдел социального обеспечения

9. Разработка проектной документации на систему управления в целом осуществляется на этапе ...

- разработки технико-экономического обоснования
- разработки задания на оргпроектирование
- внедрения
- разработки организационного общего проекта
- разработки организационного рабочего проекта

10. Что представляет собой делегирование полномочий...

- возможность управлять предприятием и не нести ответственности за принимаемые решения
  - передачу полномочий
  - передачу ответственности
  - передачу прав и обязанностей
  - передачу полномочий и ответственности

## **6. Социальная политика ОАО «РЖД». Компенсации и льготы.**

1. Профессиональная управленческая компетентность – это:

- наличие знаний и умений управления производством или персоналом
- знание работы на конкретной управленческой должности
- наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области
  - качество человека, обладающего всесторонними знаниями в какой-либо области

2. Нравственные качества предполагают:

- наличие духовных качеств
- наличие культуры поведения
- наличие как культуры поведения, так и духовных качеств.
- наличие организационной культуры

3. Кадровый резерв – это:

– специалисты, оказывающие консультационные услуги по вопросам работы с кадрами

– группа работников: потенциально способных к определенной профессиональной деятельности; отвечающих требованиям предъявляемым должностью

– группа работников: подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку

– руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы

4. Карьера – это:

– форма гарантированной занятости

– субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом

– совокупность всех социальных ролей, исполняемых индивидом на протяжении жизни

– предлагаемая организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти

5. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- делегирование
- ответственность
- полномочия
- власть

6. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

- традиции
- харизмы
- через страх
- эксперта

7. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:

- личного эксперимента
- личного участия в заседаниях
- личного проведения тест-исследования
- личного контроля затрат на производство продукции

8. Поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных

возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью, называется в менеджменте термином:

- «самоменеджмент»
- «повышение квалификации»
- «маркетинг личности»
- «деловая карьера».

9. Компетенция – это:

– сложившееся мнение о человеке, его достоинствах и недостатках  
– круг полномочий какого-либо органа или должностного лица согласно законам

– социопсихологическая оценка профессиональной деятельности менеджера

- способность влиять на индивидов и группы людей

10. Групповые процессы – это:

- изменение групповых норм
- изменение состава и структуры группы
- изменение групповых норм и структуры группы
- процессы, организующие деятельность группы

## **7. Корпоративная культура и коммуникации. Организационная структура управления персоналом.**

1. Основные направления внутренней корпоративной социальной политики:

- охрана труда и промышленная безопасность
- развитие кадрового потенциала
- разработка и реализация целевых программ и проектов
- минимизация негативных социальных последствий реструктуризации компании и модернизации производства.

2. Основные направления внутренней корпоративной социальной политики:

- управление оплатой труда и мотивацией сотрудников
- обучение и развитие персонала
- взаимодействие с органами государственной власти, общественными организациями

– ответственное исполнение налоговых обязательств перед бюджетами всех уровней

3. Основные направления внутренней корпоративной социальной политики:

- взаимодействие с профессиональными союзами
- развитие корпоративной культуры и корпоративных ценностей
- реализация корпоративных программ в сфере благотворительности
- регулярный мониторинг результатов реализации внешней социальной политики компании, аудит эффективности корпоративных коммуникаций

4. Основные направления внешней корпоративной социальной политики:

- охрана труда и промышленная безопасность
- развитие кадрового потенциала

– разработка и реализация целевых социальных программ и проектов, направленных на обеспечение социально-экономического и культурного развития территорий стратегических интересов компании

– минимизация негативных социальных последствий реструктуризации компании и модернизации производства, связанных с высвобождением работников

5. Основные направления внешней корпоративной социальной политики:

– управление оплатой труда и мотивацией сотрудников

– обучение и развитие персонала

– взаимодействие с органами государственной власти, общественными организациями

– ответственное исполнение налоговых обязательств перед бюджетами всех уровней

6. Основные направления внешней корпоративной социальной политики:

– взаимодействие с профессиональными союзами

– развитие корпоративной культуры и корпоративных ценностей

– реализация корпоративных программ в сфере благотворительности

– регулярный мониторинг результатов реализации внешней социальной политики компании, аудит эффективности корпоративных коммуникаций

7. Приоритеты внутренней социальной корпоративной политики:

– высокие управленческие компетенции и квалификация персонала

– эффективное использование трудовых ресурсов

– создание благоприятного социального климата для эффективного развития компании

– сотрудничество с органами государственной власти по вопросам развития энергетики, обеспечения промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды

8. Приоритеты внешней социальной корпоративной политики:

– совершенствование систем базового вознаграждения и стимулирования, мотивированность сотрудников

– достижение мировых стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности

– участие совместно с региональными администрациями в реализации национальных проектов в сфере улучшения жилищных условий, развития образования, здравоохранения и культуры в регионах присутствия компании

– повышение привлекательности территорий деятельности компании для молодежи, привлечение молодежи в отрасль

9. Приоритеты внешней социальной корпоративной политики:

– рост качества жизни персонала, создание благоприятных условий для труда и отдыха, социальная поддержка неработающих пенсионеров компании

– создание сквозной системы обучения, продвижения, развития и оценки персонала

– формирование устойчивой положительной репутации компании, укрепление ее бренда

– укрепление репутации компании на внутреннем и международном рынках как социально ответственной компании

10. Управление реализацией корпоративной социальной политики может осуществляться в том случае, если:

– компания строит систему управления в сфере социальной политики, ориентируясь на мировые стандарты и лучший международный опыт в этой области

– компания считает необходимым обеспечить постоянное совершенствование социальной политики и предусматривает возможность ее обновления в соответствии с динамикой собственных целей и задач, динамикой развития общества

– компания приоритетной задачей считает извлечение прибыли, игнорируя социальные интересы персонала;

– компания скрывает от заинтересованных сторон и широкой общественности результаты реализации социальной политики

## **8. HR-IT. HR-аналитика.**

1. Цель информатизации общества заключается в ...

– справедливом распределении материальных благ

– удовлетворении духовных потребностей человека

– максимальном удовлетворении информационных потребностей отдельных граждан, их групп, предприятий, организаций и т. д. за счет повсеместного внедрения компьютеров и средств коммуникаций

2. В каком законе отображается объективность процесса информатизации общества ...

– закон убывающей доходности

– закон циклического развития общества

– закон «необходимого разнообразия»

– закон единства и борьбы противоположностей.

3. Данные об объектах, событиях и процессах, это ...

– содержимое баз знаний

– необработанные сообщения, отражающие отдельные факты, процессы, события

– предварительно обработанная информация

– сообщения, находящиеся в хранилищах данных

4. Укажите правильное определение информационного рынка ...

– под информационным рынком понимается множество производителей, предлагающих инфокоммуникационные услуги

– под информационным рынком понимается множество субъектов, поставляющих средства вычислительной техники

– под информационным рынком понимается сеть торговых предприятий, реализующих программное обеспечение

– под информационным рынком понимается совокупность хозяйствующих субъектов, предлагающих покупателям компьютеры, средства коммуникаций, программное обеспечение, информационные и консалтинговые услуги, а также сервисное обслуживание технических и программных средств

5. Укажите функции, выполняемые информационным менеджером предприятия ...

– оценка рынка программных продуктов с помощью маркетингового инструментария

- разработка прикладных программ
- приобретение информационных технологий с нужными функциями и свойствами

- разработка операционных систем
- вывод из эксплуатации информационной системы

6. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы ...

- планирование
- премирование
- учет
- анализ
- распределение
- регулирование

7. Профиль стандартов предназначен для ...

- учета специфики обслуживаемых функций управления на конкретном предприятии в информационной системе

- организации поставок программных продуктов
- организации работы управленческого персонала
- удовлетворения требований к построению открытых систем

8. Реинжиниринг бизнеса это ...

- радикальный пересмотр методов учета
- радикальный пересмотр методов планирования
- радикальный пересмотр методов анализа и регулирования
- радикальное перепроектирование информационной сети
- радикальное перепроектирование существующих бизнес-процессов

9. Выберите правильное определение процесса кодирования экономической информации ...

- кодирование – это шифрование

- кодирование – это присвоение условного обозначения объектам номенклатуры

- кодирование – это поиск классификационных признаков

- кодирование – это присвоение классификационных признаков

10. Укажите правильное определение ERP-системы ...

- информационная система, обеспечивающая управление взаимоотношения с клиентами

- информационная система, обеспечивающая планирование потребности в производственных мощностях

- интегрированная система, обеспечивающая планирование и управление всеми ресурсами предприятия, его снабжением, сбытом, кадрами и заработной платой, производством, научно-исследовательскими и конструкторскими работами

- информационная система, обеспечивающая управление поставками архивации данных

### Зачет. Семестр № 3

#### **Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:**

- 1) Основы философии и концепция управления персоналом.
- 2) Принципы и методы управления персоналом.
- 3) Методы построения системы управления персоналом.
- 4) Методы личностного развития и повышения профессионального мастерства.
- 5) Обучение на собственном опыте и опыте других.
- 6) Анкетирование и обработка статистических данных.
- 7) Компетентностный подход к разработке требований к должности.
- 8) Понятия «компетенция» и «компетентность», виды компетенций.
- 9) Построение модели (карты) компетенций.
- 10) Теории поведения личности.
- 11) Процесс формирования и развития личности.
- 12) Установки: понятие, компоненты, функции и изменения. Когнитивный диссонанс.
- 13) Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации.
- 14) Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе.
- 15) Команды в современных организациях.
- 16) Корпоративную культуру и поведение организации.
- 17) Управление конфликтами.
- 18) Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
- 19) Виды философии управления персоналом: американская, японская, европейская, российская.
- 20) Основные организационно-управленческие решения в управлении персоналом.
- 21) Сущность, цели, задачи кадрового планирования.
- 22) Управление профориентацией и адаптацией персонала.
- 23) Сущность и виды высвобождения работников.
- 24) Основы разработки реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом.
- 25) Понятие и значение социализации персонала.

#### **Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:**

- 1) Описать организационную культуру предприятия (на примере).
- 2) Раскрыть учет кадрового делопроизводства при привлечении, отборе и адаптации персонала.
- 3) Описать методы создания команды профессионалов и эффективной работы в командах (на примере).
- 4) Описать модель корпоративных компетенции ОАО "РЖД".
- 5) Описать методы социальных и гуманитарных наук в сфере управления персоналом.
- 6) Описать методы экономических наук при решении профессиональных задач в сфере управления персоналом.
- 7) Описать методы планирования потребности организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации.
- 8) Описать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и

осуществлять программы по их адаптации.

9) Анализировать проблемы морально-психологического климата в организации.

10) Анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

**Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:**

1) Охарактеризовать систему управления персоналом ОАО «РЖД».

2) Охарактеризовать технологии найма, оценки и отбора персонала.

3) Охарактеризовать современные технологии управления персоналом (оценка персонала).

4) Проанализировать поведение сотрудников в организации (на конкретном примере).

5) Проанализировать формирование группового поведения в организации (на конкретном примере).

6) Пояснить управление командой и организационное поведение.

7) Пояснить социально-психологический климат, сплоченность управление коллективом.

8) Пояснить содержание организационной культуры и координация взаимодействия между сотрудниками.

9) Охарактеризовать методы организационной культуры и кооперация с коллегами.

10) Охарактеризовать организационной культуры предприятия (на примере ОАО «РЖД»).

**Экзамен. Семестр № 4**

**Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:**

1) Найм и отбор персонала в организацию.

2) Этапы развития HR аналитики в компаниях.

3) Тренды в HR аналитике.

4) Организационное лидерство или лидер организации.

5) Процесс формирования и развития личности.

6) Властный аспект организационного лидерства.

7) Управленческий аспект лидерства.

8) Вовлеченность в работу и приверженность организации.

9) Удовлетворенность трудом.

10) Сущность и содержание мотивации персонала.

11) Процесс и виды коммуникации.

12) Социальная политика ОАО «РЖД».

13) Система служебно-профессионального продвижения.

14) Показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров.

15) Государственная система управления трудовыми ресурсами.

16) Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

17) Структуру затрат на персонал.

18) Методики оценки социальной эффективности.

- 19) Систему наставничества в ОАО «РЖД».
- 20) Особенности формирования человеческого капитала крупных отраслевых корпорациях.
- 21) Систему единых корпоративных требований к персоналу ОАО «РЖД».
- 22) Особенности системы профессиональных компетенций ОАО «РЖД».
- 23) Формирование кадрового резерва предприятия.
- 24) Формирование интеллектуально-информационных технологий крупных корпораций.

**Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:**

- 1) Пояснить основы кадрового планирования.
- 2) Пояснить систему найма, отбора, подбора и расстановки персонала в организации.
- 3) Пояснить виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций.
- 4) Пояснить особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
- 5) Пояснить необходимость и возможности изменения организационной культуры.
- 6) Раскрыть учет характеристик организационной культуры при привлечении, отборе и адаптации персонала.
- 7) Описать мероприятия по совершенствованию организации труда персонала.
- 8) Описать влияние внешней среды в управлении персоналом организации.
- 9) Пояснить методы анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом.
- 10) Охарактеризовать современные технологии управления поведением персонала (управления дисциплинарными отношениями).

**Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:**

- 1) Охарактеризовать технологии управления профориентацией и трудовой адаптацией персонала.
- 2) Охарактеризовать управление профессиональным обучением персонала.
- 3) Охарактеризовать технологии управления развитием и поведением персонала.
- 4) Охарактеризовать нормативные правовые акты при выполнении функций управления персоналом.
- 5) Пояснить методы деловой оценки персонала в организации.
- 6) Пояснить коммуникативную политику в ОАО «РЖД».
- 7) Рассчитать экономическую эффективность персонала (на примере ОАО «РЖД»).
- 8) Пояснить методы планирования человеческих ресурсов на железнодорожном транспорте.
- 9) Пояснить программы обучения Корпоративного университета ОАО «РЖД».
- 10) Охарактеризовать систему профессиональных и корпоративных компетенций ОАО «РЖД».

Для каждого результата обучения по дисциплине в табл. 10 и 11 определены показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, а также шкалы и процедуры оценивания.

Таблица 10

Показатели и критерии оценивания

Компетенция	Этап формирования в процессе освоения ОП (семестр)	Этапы формирования компетенции при изучении дисциплины (раздел дисциплины)	Показатель сформированности компетенции	Критерий оценивания
УК-3	3	1, 2, 3	Дуальная оценка на зачете	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		1, 2, 3	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		1, 2, 3	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.
	4	6, 8	Балльная оценка на экзамене	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		6, 8	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		6, 8	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.
УК-6	3	3	Дуальная оценка на зачете	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		3	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		3	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.

	4	6, 7, 8	Балльная оценка на экзамене	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		6, 7, 8	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		6, 7, 8	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.
ОПК-8	3	2, 4	Дуальная оценка на зачете	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		2, 4	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		2, 4	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.
	4	5	Балльная оценка на экзамене	- полнота усвоения материала, - качество изложения материала, - правильность выполнения заданий, - аргументированность решений.
		5	Процент верных на тестировании	- правильность выполнения заданий.
		5	Выполненное практическое задание	- правильность выполнения заданий.

## 5 Методические рекомендации по организации ведения дисциплины

Успешному освоению учебного материала способствует применение классических и инновационных методов обучения (табл. 12 и 13). Методы нацелены на активизацию творческого потенциала и самостоятельности обучающихся.

Таблица 12

### Классические обучения, образовательные технологии

<b>Монологический</b> (изложение теоретического материала осуществляется преподавателем в форме монолога)	М
<b>Показательный</b> (изложение материала осуществляется преподавателем с приёмами показа)	П
<b>Диалогический</b> (изложение материала осуществляется преподавателем в форме беседы с обучающимися на основе вопросов и ответов)	Д
<b>Эвристический (частично поисковый)</b> (под руководством преподавателя обучающиеся рассуждают, решают возникающие вопросы, анализируют, обобщают, делают выводы и решают поставленную задачу)	Э
<b>Проблемное изложение</b> (преподаватель ставит проблему и раскрывает ее доказательно)	ПБ
<b>Исследовательский</b> (обучающиеся самостоятельно добывают знания в процессе разрешения проблемы, сравнивая различные варианты её решения)	И

Инновационные способы и методы, используемые в образовательном процессе, основаны на использовании современных достижений науки и информационных технологий. Направлены на повышение качества подготовки путем развития у обучающихся творческих способностей и самостоятельности. Целесообразно применять методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, модульно-кредитные и модульно-рейтинговые системы обучения и контроля знаний. Рекомендуется использовать online курс «Управление персоналом» (авторы А.В. Воронина, О.Г. Сорокина. ФГБОУ ВО РГУПС), а также обращаться к электронным образовательным ресурсам в сети Интернет.

## Библиографический список

- 1 Профессиональный стандарт «Руководитель подразделения организации железнодорожного транспорта». Утв. приказом Минтруда России от 12.12.2018 № 1231н.
- 2 Брик, Л. В. Эффективность руководителя в управлении персоналом организации : учебное пособие / Л. В. Брик. — Мурманск : МГТУ, 2018. — 115 с. — ISBN 978-5-86185-970-7. — Текст : электронный
- 3 Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учебник для вузов / Е.Ю. Воронова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2021. — 428 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00500-4.
- 4 Воронина, А. В. Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Воронина, О. Г. Сорокина, А. В. Охотников; ред. А. В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. — 2-е изд., перераб. и доп. — Ростов-на-Дону, 2019. — 258 с. — ISBN 978-5-88814-892-1.
- 5 Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Юрайт, 2020. — 339 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02854-6.
- 6 Ольгейзер, И. А. Программирование в 1С: учеб.-метод. пособие для лаб. работ / И. А. Ольгейзер, О. В. Игнатьева, Е. В. Голубенко; ФГБОУ ВО РГУПС. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2022. — 59 с.
- 7 Корпоративные компетенции сотрудников ОАО «РЖД» : учебно-методическое пособие для самостоятельной работы / под ред. А. В. Охотникова; ФГБОУ ВО РГУПС. — Ростов н/Д, 2022. — 30 с.
- 8 Полякова, И. А. Стратегия управления персоналом : учебное пособие / И. А. Полякова; ФГБОУ ВО РГУПС. — Ростов-на-Дону : РГУПС, 2021. — 100 с. — ISBN 978-5-88814-960-7.
- 9 Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 498 с.
- 10 Отличия Коллективного договора ОАО «РЖД» на 2026-2028 гг. от ранее действовавшего на 2023-2025 гг. — Дорожная территориальная организация Российского профсоюза железнодорожников и транспортных строителей. —URL: <https://дорпрофжел.рф/otlichiya-kollektivnogo-dogovora-aoorzhd-na-2026-2028-gg-ot-ranee-dejstvovavshego-na-2023-2025-gg/>

*Учебное издание*  
**Айдинян** Каринэ Федоровна  
**Воронина** Александра Владимировна  
**Волощенко** Ирина Иванова  
**Сорокина** Оксана Геннадьевна  
**Полякова** Инна Александровна  
**Киященко** Татьяна Андреевна  
**Логвинова** Ирина Константиновна  
**Оксенюк** Елена Евгеньевна

ОСНОВЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Редактор .....

Техническое редактирование и корректура .....

Подписано в печать ..... Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. л. ....  
Тираж 100 экз. Изд. № ..... Заказ .....

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, Ростовская область,  
городской округ город Ростов-на-Дону, город Ростов-на-Дону,  
площадь Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, зд. 2.,