

## ОАО "РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ"

### РАСПОРЯЖЕНИЕ от 29 декабря 2015 г. N 3128р

#### ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОАО "РЖД"

В целях совершенствования корпоративной системы адаптации работников в ОАО "РЖД", освоения ими в кратчайшие сроки функциональных обязанностей, приобщения к корпоративной культуре, обеспечения эффективности работы и снижения текучести кадров:

1. Утвердить прилагаемое [Положение](#) об адаптации работников в ОАО "РЖД".
2. Руководителям подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД" довести до сведения работников Положение, утвержденное настоящим распоряжением, и обеспечить его выполнение.
3. Рекомендовать руководителям дочерних обществ ОАО "РЖД" руководствоваться Положением, утвержденным настоящим распоряжением, при проведении мероприятий по адаптации работников.
4. Признать утратившими силу распоряжения ОАО "РЖД" от 28 апреля 2008 г. N [906р](#) "Об утверждении Положения о наставничестве в ОАО "РЖД" и от 30 марта 2010 г. N [665р](#) "Об утверждении Положения о порядке адаптации работников в ОАО "РЖД".
5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на вице-президента Шаханова Д.С.

Президент ОАО "РЖД"  
О.В.Белозеров

УТВЕРЖДЕНО  
распоряжением ОАО "РЖД"  
от 29 декабря 2015 г. N 3128р

#### ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ В ОАО "РЖД"

##### I. Общие положения

1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ОАО "РЖД", определяет единые требования и порядок организации адаптации работников в ОАО "РЖД".
2. Адаптация работников в ОАО "РЖД" - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ОАО "РЖД".
3. К работникам, проходящим адаптацию в ОАО "РЖД", относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.
4. Филиалы и структурные подразделения ОАО "РЖД" вправе принимать не противоречащие настоящему Положению организационно-распорядительные документы по вопросам адаптации работников с учетом профессиональной и региональной специфики.

Документы по адаптации, разработанные филиалами и структурными подразделениями ОАО "РЖД", согласовываются в установленном порядке с Департаментом управления персоналом.

5. Настоящее Положение не распространяется на лиц, проходящих учебную или производственную практику в ОАО "РЖД", находящихся в служебных командировках, работающих по срочному трудовому договору, заключенному на срок менее шести месяцев. При последующем переводе работника со срочного на бессрочный трудовой договор возможно проведение адаптации по усмотрению руководителя подразделения.

6. Дочерние и зависимые общества ОАО "РЖД" вправе разрабатывать на основе настоящего Положения внутренние организационно-распорядительные документы в области адаптации работников с учетом специфики и приоритетов деятельности.

## II. Цель и задачи адаптации

7. Целью адаптации работников в ОАО "РЖД" является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.

8. Основными задачами адаптации работников 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".

9. В результате успешной адаптации работников в ОАО "РЖД" происходит:

снижение текучести персонала;

сокращение затрат на подбор и обучение персонала;

уменьшение издержек ОАО "РЖД" за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;

минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

## III. Формы адаптации

10. В ОАО "РЖД" существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация и адаптация в должности.

11. Работники ОАО "РЖД" проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.

12. 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.

## IV. Первичная адаптация

13. Первичная адаптация - форма адаптации, при которой 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.

14. Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники.

15. Срок прохождения первичной адаптации определяется непосредственным руководителем в зависимости от специфики работы и категории работников.

16. Работники ОАО "РЖД" проходят первичную адаптацию в порядке согласно [приложению N 1](#).

17. Первичная адаптация проходит под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом на основании плана прохождения первичной адаптации, составленного по форме согласно [приложению N 2](#).

## V. Адаптация в должности

18. 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.

19. Адаптацию в должности проходят вновь принятые работники и переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.

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

21. Руководитель подразделения может освобождать от прохождения стажировки работников, имеющих стаж работы по специальности не менее трех лет, переводимых из одного производственного подразделения в другое, если характер их работы не меняется.

22. В период прохождения стажировки работники проходят аттестацию в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД", определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается необходимый объем знаний ([Положение](#) о проведении аттестации работников, производственная деятельность которых связана с движением поездов и маневровой работой на железнодорожных путях общего пользования ОАО "РЖД", утвержденное распоряжением ОАО "РЖД" от 17 января 2015 г. N 66р, [Стандарт](#) ОАО "РЖД" "Система управления охраной труда в ОАО "РЖД". Организация обучения" 1.15.011-2010, утвержденный распоряжением ОАО "РЖД" от 14 декабря 2010 г. N 2576р).

23. Срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности: от 1 до 6 месяцев или от 2 до 14 рабочих смен в соответствии с пунктом [5.3.4](#) Стандарта ОАО "РЖД" 1.15.011-2010 и пунктом [1.4.11](#) Правил технической эксплуатации электроустановок потребителей, утвержденных приказом Минэнерго России от 13 января 2003 г. N 6.

Период адаптации в должности может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности, но не более чем на 3 месяца.

24. Работники ОАО "РЖД" проходят адаптацию в должности в порядке согласно [приложению N 3](#).

25. Адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании плана прохождения адаптации в должности, составленного по форме согласно [приложению N 4](#).

26. Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников и назначается приказом руководителя подразделения. Отбор работников ОАО "РЖД" для осуществления наставничества проводится в порядке согласно [приложению N 5](#).

27. Для поощрения наставников могут применяться материальные и нематериальные меры мотивации.

Материальная мотивация наставников осуществляется в соответствии с [пунктом 7.7](#) Положения о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД", утвержденного правлением ОАО "РЖД" (протокол от 18-19 декабря 2006 г. N 40).

В дополнение к предусмотренным указанным Положением выплатам руководителем подразделения может быть принято решение о выплате наставникам единовременного денежного вознаграждения, если в течение года после окончания адаптации в должности работник не допустил ни одного нарушения трудовой и технологической дисциплины, техники безопасности труда и пожарной безопасности. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах средств, предусмотренных в бюджете затрат подразделения.

## VI. Участники процесса адаптации и их функции

28. Департамент управления персоналом осуществляет методологическое и методическое руководство процессом адаптации в ОАО "РЖД".

29. Филиалы и структурные подразделения ОАО "РЖД":

1) организуют процесс адаптации в подразделениях и осуществляют контроль за его проведением;

2) анализируют процесс прохождения адаптации и разрабатывают меры по его совершенствованию;

3) разрабатывают систему нематериальной мотивации наставников.

30. Руководитель подразделения ОАО "РЖД", в которое принимается работник, проходящий адаптацию:

1) осуществляет контроль и общую координацию процесса адаптации в подразделении;

2) утверждает реестр резерва наставников в подразделении, составленный по форме согласно [приложению N 6](#);

3) принимает решение о мотивации наставников;

4) участвует в совместных информационно-консультационных встречах с наставниками и работниками.

31. Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию:

1) организует процесс адаптации работника;

2) закрепляет наставника за работником, проходящим адаптацию;

3) разрабатывает и утверждает планы прохождения первичной адаптации и адаптации в должности, составленные по формам, указанным в приложениях [N 2](#) и [N 4](#) к настоящему Положению;

4) осуществляет контроль за прохождением работником адаптации;

5) оценивает эффективность пройденной работником адаптации;

6) оценивает эффективность работы наставников в процессе адаптации и представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников;

7) осуществляет адаптацию в должности самостоятельно (без привлечения наставника) в случае принятия соответствующего решения.

32. Наставник:

1) составляет совместно с непосредственным руководителем планы прохождения адаптации в должности по форме, указанной в [приложении N 4](#) к настоящему Положению;

2) обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий, предусмотренных в плане прохождения адаптации в должности;

3) участвует в совместных информационно-консультационных встречах с руководителями и проходящими адаптацию работниками;

4) подготавливает заключение и рекомендации по итогам прохождения адаптации работником подразделения и передает их непосредственному руководителю.

33. Специалист по управлению персоналом подразделения ОАО "РЖД", в которое принят работник, проходящий адаптацию:

1) проводит мероприятия в рамках первичной адаптации;

2) организует взаимодействие участников адаптации, подготовку и документационное сопровождение адаптации, хранение соответствующих документов;

3) организует обучение наставников;

4) представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников.

34. Работники, проходящие адаптацию в ОАО "РЖД":

1) обязаны добросовестно выполнять план прохождения адаптации;

2) направлять при необходимости ходатайство о замене наставника (передается специалисту по управлению персоналом).

35. Участники процесса адаптации обеспечивают соблюдение корпоративной и профессиональной этики и доброжелательное отношение.

## VII. Оценка эффективности адаптации работников в ОАО "РЖД"

36. По истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует руководителя подразделения об итогах адаптации.

37. Эффективность процесса адаптации работника в подразделении определяется по истечении одного года на основании показателей текучести персонала.

38. Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя, полученная путем заполнения анкет по форме согласно [приложению N 7](#).

Приложение N 1  
к Положению об адаптации  
работников в ОАО "РЖД"

**ПОРЯДОК**  
организации первичной адаптации в ОАО "РЖД"

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника
1. Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений и их проверка Перечень документов в соответствии со <a href="#">ст. 65</a> Трудового кодекса Российской Федерации. Направление на медицинскую комиссию, в том числе в психоневрологический диспансер (при необходимости) Ответственный: специалист по управлению персоналом
2. Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора ( <a href="#">ст. 68</a> Трудового кодекса Российской Федерации): Правила внутреннего трудового распорядка подразделения ОАО "РЖД"; Кодекс деловой этики ОАО "РЖД"; Положение о системе оплаты труда работников подразделения ОАО "РЖД" и ЛНА по оплате труда; Положение о премировании работников подразделения ОАО "РЖД"; Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ОАО "РЖД"; нормативные документы по защите конфиденциальной информации, перечень информации, составляющий коммерческую тайну ОАО "РЖД" (после ознакомления работник подписывает обязательство о сохранении сведений, составляющих коммерческую тайну ОАО "РЖД"); Положение о проведении аттестации работников ОАО "РЖД" (для руководителей и специалистов, проходящих аттестацию в ОАО "РЖД"); Положение о подразделении; должностная инструкция; Коллективный договор ОАО "РЖД", а также с особенностями чтения расчетного листка, информацией о зарплатном проекте ОАО "РЖД" (банк, зарплатная карта) Ответственный: специалист по управлению персоналом
3. Работа в ЕК АСУТР Введение данных в систему ЕК АСУТР, выгрузка трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода) Ответственный: специалист по управлению персоналом
4. Решение организационных вопросов (при необходимости) Оформление пропуска, подключение к системе ЕАСД, заказ спецодежды и инвентаря и др. Ответственный: непосредственный руководитель
5. Подготовка рабочего места Ответственный: непосредственный руководитель
6. Формирование информационной папки (для вновь принятого работника) Обязательный блок: памятка работника; Путеводитель нового сотрудника ОАО "РЖД"; телефонный справочник подразделения ОАО "РЖД", в которое принят работник (при необходимости) Дополнительный блок (зависит от специфики деятельности подразделения, определяется самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем): иные локальные нормативные акты подразделения Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом
7. Формирование плана прохождения первичной адаптации Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника) Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом
8. Утверждение плана прохождения первичной адаптации Ответственный: непосредственный руководитель

2. Первый рабочий день
9. Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода) Ответственный: специалист по управлению персоналом
10. Оформление документов: личная карточка Т-2, трудовая книжка, документы для ДМС, формирование личного дела. Направление работника на прохождение инструктажа по охране труда Ответственный: специалист по управлению персоналом/ специалист по охране труда
11. Определение необходимости направления работника на встречу с представителями других подразделений Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом
12. Выдача работнику информационной папки (при наличии технической возможности - направление папки на рабочую эл. почту, а также передача ссылки на электронную папку в АСУ ОДИТ) Ответственный: специалист по управлению персоналом
13. Проведение ознакомительной экскурсии по офису/предприятию Ответственный: непосредственный руководитель
14. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (ознакомление с ключевыми задачами подразделения и должностными обязанностями работника, с корпоративной культурой и традициями ОАО "РЖД", внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными, условиями и режимом труда) Предоставление работнику необходимых организационно-распорядительных документов, связанных с его трудовой деятельностью Ответственный: непосредственный руководитель
15. Выдача работнику плана прохождения первичной адаптации и его обсуждение Ответственный: непосредственный руководитель
16. Проведение инструктажа на рабочем месте Ответственный: непосредственный руководитель
17. Представление работника коллективу, выдача удостоверения работника ОАО "РЖД" (если предусмотрено) Ответственный: руководитель подразделения/непосредственный руководитель
18. Направление коллективу подразделения на эл. почту письма-представления нового работника с указанием его должностных обязанностей, опыта работы (при отсутствии технической возможности - размещение информации на информационном стенде) Ответственный: специалист по управлению персоналом
3. Период прохождения первичной адаптации работником
19. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения первичной адаптации Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом
20. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий Ответственный: специалист по управлению персоналом Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации
4. Завершающие адаптационные мероприятия
21. Подведение итогов прохождения первичной адаптации с работником, обсуждение его дальнейшего развития Ответственный: непосредственный руководитель
22. Выдача работнику нагрудного отличительного знака в присутствии коллектива (по возможности) Ответственный: непосредственный руководитель
23. Обработка и хранение плана прохождения первичной адаптации в личном деле работника Ответственный: специалист по управлению персоналом

Приложение N 2  
к Положению об адаптации  
работников в ОАО "РЖД"

ПЛАН  
прохождения первичной адаптации

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника,  
проходящего адаптацию)

Планируемый период первичной адаптации:

с "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполнения	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполнении (выполнено /не выполнено)	Комментарий (при необходимости)
		заполняется специалистом по управлению персоналом		заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Встреча со специалистом по управлению персоналом	подписание документов о приеме на работу и получение на руки собственных экземпляров; получение информационной папки; ознакомление с: порядком пользования социальными льготами и объектами социального характера, в том числе библиотеками и музеями; возможностями обучения и развития в компании; условиями и режимом труда		специалист по управлению персоналом		
Установочная встреча с непосредственным руководителем	инструктаж на рабочем месте; экскурсия по офису/предприятию; ознакомление с планом прохождения первичной адаптации;		непосредственный руководитель		

	<p>ознакомление с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>функциональными обязанностями;</li> <li>задачами подразделения;</li> <li>особенностями взаимодействия с другими отделами/подразделениями;</li> <li>внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными;</li> <li>получение необходимых ОРД отдела, подразделения, компании для ознакомления</li> </ul>				
Прохождение электронного адаптационного курса для вновь принятых работников (по возможности)	ознакомление с деятельностью ОАО "РЖД" в формате интерактивной игры		специалист по управлению персоналом		
Изучение документов	ознакомление с документами, представленными в информационной папке, а также с ОРД отдела, подразделения, компании		работник, проходящий адаптацию		
Встреча с руководителем подразделения (по возможности)	ознакомление с: <ul style="list-style-type: none"> <li>историей ОАО "РЖД";</li> <li>целями, приоритетами и программой развития компании;</li> <li>ролью и местом подразделения в системе ОАО "РЖД", в т.ч. структурой компании;</li> <li>приоритетами и целями подразделения на текущий период времени;</li> <li>основными подразделениями и партнерами, с которыми осуществляется взаимодействие;</li> <li>получение ответов на возникшие вопросы</li> </ul>		руководитель подразделения		
Промежуточные встречи со специалистом по управлению персоналом	беседа по прошедшему периоду первичной адаптации; получение ответов на возникшие вопросы		специалист по управлению персоналом		
Встреча с представителями других подразделений ОАО "РЖД" (по мере необходимости)	ознакомление с деятельностью других подразделений компании		работник, проходящий адаптацию/ непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом		
Промежуточная встреча с непосредственным руководителем	получение обратной связи о ходе прохождения первичной адаптации; корректировка мероприятий (при необходимости)		непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		непосредственный руководитель		



Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации со специалистом по управлению персоналом	беседа по итогам прохождения первичной адаптации предоставление обратной связи		специалист по управлению персоналом		
Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации с непосредственным руководителем	проверка знаний в части: роли и места подразделения в компании; должностных обязанностей; документов, представленных в информационной папке; предоставление и получение обратной связи		непосредственный руководитель		

Дополнительные адаптационные мероприятия (могут быть прописаны самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем, их содержание напрямую зависит от специфики деятельности подразделения)

Дата составления " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ф.И.О. непосредственного руководителя \_\_\_\_\_ " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись

Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом \_\_\_\_\_ " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись

Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию \_\_\_\_\_ " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись

Приложение N 3  
к Положению об адаптации  
работников в ОАО "РЖД"

ПОРЯДОК  
организации адаптации в должности в ОАО "РЖД"

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника
1. Выдвижение кандидатур наставников Ответственный: непосредственный руководитель
2. Утверждение кандидатур наставников для работников подразделения, проходящих адаптацию Ответственный: руководитель подразделения
3. Отбор и обучение наставников Проведение собеседования с отобранными наставниками, передача итогов собеседования непосредственному руководителю для закрепления наставника за работником. Ведение реестра наставников подразделения, организация обучения наставников подразделения Ответственный: специалист по управлению персоналом
4. Закрепление наставника за работником (на основании приказа) Ответственный: непосредственный руководитель
5. Подготовка перечня документов к ознакомлению работника: профильные для должности регламенты, стандарты, инструкции, методические материалы и др. Ответственный: наставник
6. Формирование плана прохождения адаптации в должности Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника) Ответственный: непосредственный руководитель/ наставник
7. Утверждение плана прохождения адаптации в должности Ответственный: непосредственный руководитель
2. Первый рабочий день
8. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (постановка целей на период прохождения адаптации в должности) Ответственный: непосредственный руководитель
9. Представление работника наставнику Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом
10. Установочная встреча наставника с работником (постановка задач на период прохождения адаптации в должности, выдача работнику плана прохождения адаптации в должности и его обсуждение) Ответственный: наставник
3. Период прохождения адаптации в должности работником
11. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения адаптации в должности Ответственный: наставник Период проведения: на усмотрение непосредственного руководителя
12. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. Ответственный: непосредственный руководитель Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации (по мере необходимости)
13. Организация аттестационных мероприятий в соответствии с нормативными документами ОАО "РЖД", определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается необходимый объем знаний (для работников, проходящих стажировку) Ответственный: наставник/ специалист по управлению персоналом
14. Проведение аттестационных мероприятий (для работников, проходящих стажировку) Ответственный: аттестационная комиссия
4. Завершающие адаптационные мероприятия
15. Формирование в свободной форме заключения и рекомендаций по итогу прохождения адаптации работником и передача их непосредственному руководителю Ответственный: наставник
16. Подведение итогов прохождения адаптации в должности с работником, обсуждение его дальнейшего развития Ответственный: непосредственный руководитель/ руководитель подразделения
17. Обработка и хранение плана прохождения адаптации в должности в личном деле работника Ответственный: специалист по управлению персоналом

**ПЛАН**  
прохождения адаптации в должности

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника,  
проходящего адаптацию)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., должность наставника)

Планируемый период адаптации в должности:

с " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполнения	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполнении (выполнено/не выполнено)	Комментарий
	удочнения заполняются ответственным за проведение мероприятия				
Установочная встреча с непосредственным руководителем	постановка целей на период прохождения адаптации в должности: 1. _____ 2. _____		непосредственный руководитель		
Установочная встреча с наставником руководителем	постановка задач на период прохождения адаптации в должности: 1. _____ 2. _____		наставник		
Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методического материала	темы: 1. _____ 2. _____		наставник		
Совместное выполнение рабочей деятельности с наставником	мероприятия: 1. _____ 2. _____		наставник		
Самостоятельное выполнение практических заданий под контролем наставника	мероприятия: 1. _____ 2. _____		наставник		
Промежуточные встречи с непосредственным руководителем (по мере необходимости)	беседа по прошедшему периоду адаптации в должности; получение ответов на возникшие вопросы		непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		непосредственный руководитель		
Аттестация (при необходимости)	прохождение аттестационных мероприятий		аттестационная комиссия		
Итоговая встреча после прохождения адаптации в должности с непосредственным руководителем	получение и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации в должности; определение и постановка целей и задач на ближайший период		непосредственный руководитель		

Дополнительные адаптационные мероприятия (могут быть прописаны самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем, их содержание напрямую зависит от специфики деятельности подразделения)

Ф.И.О. непосредственного руководителя \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ф.И.О. наставника \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом \_\_\_\_\_ " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 Подпись

Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию \_\_\_\_\_ " \_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 Подпись

Приложение N 5  
 к Положению об адаптации  
 работников в ОАО "РЖД"

**ПОРЯДОК**  
**отбора работников ОАО "РЖД" для осуществления наставничества**

1. Отбор наставников
<p>1. Выдвижение кандидатур наставников (работник может самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру на рассмотрение, написав соответствующее заявление)        Ответственный: непосредственный руководитель/ кандидат в наставники</p> <p>2. Отбор наставников, соответствующих установленным требованиям        Квалификация наставника:        стаж работы по направлению деятельности от 3 лет;        для адаптации руководителей, специалистов, служащих - высшее образование.        Показатели результативности деятельности наставника:        подтвержденные руководителем высокие результаты выполнения производственных задач;        отсутствие нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год        Профессиональные знания и навыки:        высокий уровень профессиональной подготовки (исходя из мнения руководителя);        знание внутренних нормативных документов;        знание оборудования, технологий работы;        развитые профессиональные компетенции        Корпоративные компетенции (поведенческие индикаторы в деятельности наставника приведены далее в таблице):        способность к самостоятельному развитию;        развитие работников;        формирование командности;        управление исполнением;        лидерство как стиль руководства        Личностные характеристики:        лояльность и приверженность работе;        навык работы с возражениями и жалобами;        способность к установлению взаимопонимания и доверительных отношений;        желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями;        способность к воспитательной работе;        открытость новому        Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом</p>
<p>3. Утверждение реестра наставников.        Ответственный: руководитель подразделения.</p>
<p>4. Ведение реестра наставников        По результатам проведения оценки наставники зачисляются в реестр наставников        Реестр консолидирует орган управления филиала по шаблону (приложение N 6).        Утвержденный реестр наставников направляется в Департамент управления персоналом (при внесении изменений в реестр в Департамент управления персоналом 1 раз в год направляется соответствующее уведомление)        Ответственный: специалист по управлению персоналом</p>
2. Закрепление наставника за работником
<p>5. Определение должностного уровня наставника для работника:        для работников, назначенных на руководящую должность - наставник вышестоящего должностного уровня;        для работников, назначенных на должность специалиста, служащего, рабочего филиала и структурного подразделения - наставник равного или вышестоящего должностного уровня;        для работников, назначенных на должность специалиста в центральном аппарате - наставник уровня начальника отдела или заместителя начальника отдела        Ответственный: специалист по управлению персоналом</p>
<p>6. Закрепление наставника за работником        За одним наставником могут быть закреплены:</p>

<p>не более трех работников, проходящих адаптацию в виде наставничества;  не более двух работников, проходящих адаптацию в виде стажировки  При отсутствии кандидатуры наставника адаптацию в должности реализует непосредственный руководитель  Ответственный: непосредственный руководитель/специалист по управлению персоналом</p>
3. Замена наставника
<p>7. Замена наставника происходит в случае:  расторжения трудового договора с наставником;  перевода наставника в другое подразделение;  привлечения наставников к дисциплинарной ответственности;  длительного (свыше 1 месяца) отсутствия наставника на рабочем месте (болезнь, командировка, пр.);  психологической несовместимости с адаптируемым работником  При смене наставника по инициативе работников более 3 раз наставник лишается статуса "наставник" и не может осуществлять адаптацию в должности в течение года  Ответственный: специалист по управлению персоналом</p>
<p>8. Организация обучения наставников  Ответственный: специалист по управлению персоналом</p>

**Таблица "Поведенческие индикаторы в деятельности наставника"**

N	Корпоративные компетенции	Поведенческие индикаторы в деятельности наставника
1	Способность к развитию	систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития в качестве наставника
2	Развитие сотрудников	с готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями; адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у работников с учетом текущей и перспективной должности; предоставляет обратную связь, конструктивно обсуждает с работниками вопросы их эффективности и дальнейшего развития; эффективно использует ресурсы, имеющиеся в распоряжении подразделения, а также возможности, предоставленные ОАО "РЖД" для обучения и развития работников; использует различные методы развития работников; содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения адаптации; доступно и понятно передает знания и опыт о технологических процессах, нормативных документах
3	Формирование командности	знает историю и уважает традиции ОАО "РЖД", подразделения; является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры ОАО "РЖД"; добивается от работников уважительного и командного отношения к другим работникам своего и смежных подразделений; демонстрирует приверженность профессии и формирует понимание значимости и приверженности профессии у работника
4	Управление исполнением	ставит четкие цели перед работниками, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля; своевременно и в нужном объеме предоставляет работнику поддержку (информацию, ресурсы), необходимую для достижения качественного результата; регулярно и конструктивно обсуждает с работником качество его самостоятельной работы; своевременно контролирует деятельность работников (в том числе уже прошедших адаптацию), корректирует допущенные ошибки, дает рекомендации по развитию
5	Лидерство как стиль руководства	воодушевляет и мобилизует работников на достижение значимых для подразделения результатов и построение карьеры в ОАО "РЖД"; активно вовлекает работников в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия; эффективно организует и регламентирует деятельность работников в совместной деятельности и при принятии общих решений; умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления, мотивирует работников на длительную работу в компании



Продолжение таблицы

N	Корпоративные компетенции (средний балл)					Личностные характеристики (средний балл)				
	Способность к развитию	Развитие сотрудников	Формирование командности	Управление исполнением	Лидерство как стиль руководства	Навык работы с возражениями и жалобами	Способность к установлению взаимопонимания и доверительных отношений	Желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями	Способность к воспитательной работе	Открытость новому
1	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	2		2	2,5	1,5		2	2,5		1,5
2	2	2	2	2	2,5	1	2	3	2	2

Реестр заполняется специалистом по управлению персоналом, оценки проставляются исходя из субъективного мнения непосредственного руководителя по шкале оценке системы единых корпоративных требований (ЕКТ), где:

3 - превосходит ожидания, 2 - соответствует ожиданиям, 1 - требуются улучшения, 0 - не соответствует ожиданиям.

При этом возможны промежуточные значения исходя из мнения руководителя (например: 2,5 или 1,7 и т.д.).

Приложение N 7  
к Положению об адаптации  
работников в ОАО "РЖД"

**АНКЕТА**

**оценки деятельности наставника непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию в должности**

ОАО "РЖД" в настоящее время уделяет большое внимание развитию института наставничества. Предлагаем Вам заполнить эту анкету, с помощью

которой можно оценить, насколько выражены профессиональные компетенции и качества у наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам, проходящим адаптацию в должности

Ф.И.О. и должность руководителя \_\_\_\_\_

Ф.И.О. и должность наставника \_\_\_\_\_

#### Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются следующие поведенческие индикаторы (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора



N	Поведенческие индикаторы	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО "РЖД", и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	В нужном объеме оказывает работнику поддержку, необходимую для достижения качественного результата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Эффективно организует и регламентирует деятельность работника при взаимодействии и принятии общих решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### АНКЕТА

#### оценки деятельности наставника работником, проходящим адаптацию в должности

ОАО "РЖД" в настоящее время уделяет большое внимание развитию института наставничества. Предлагаем Вам заполнить эту анкету, которая позволит оценить степень выраженности профессиональных компетенций у Вашего наставника

Ф.И.О. и должность работника \_\_\_\_\_

Ф.И.О. и должность наставника \_\_\_\_\_

#### Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у Вашего наставника проявлялись за время адаптации в должности следующие индикаторы поведения (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора

N	Поведенческие индикаторы	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность										
2	Готов инвестировать личное время в развитие работника, по собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями										
3	Требует от работника соблюдения правил и норм охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов										
4	Оказывает помощь в освоении профессии, способствует развитию способностей, знаний и навыков у работника										
5	Доступно и понятно передает опыт и знания о технологических процессах, нормативных документах										
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития										
7	Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения срока адаптации в должности										
8	Демонстрирует приверженность профессии и формирует ее у работника										
9	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятного психологического климата										
10	Формирует чувство командности у работника										
11	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения										
12	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО "РЖД", и требует их выполнения от коллег										
13	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности										
14	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов										
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании										

**АНКЕТА  
самооценки наставника**

ОАО "РЖД" в настоящее время уделяет большое внимание развитию института наставничества. Предлагаем Вам заполнить эту анкету, которая позволит оценить, насколько у Вас как у наставника выражены профессиональные компетенции и качества, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам, проходящим адаптацию в должности

Ф.И.О. и должность наставника \_\_\_\_\_

**Оценка профессиональных компетенций и качеств наставника**

Оцените, пожалуйста, насколько у Вас проявляются следующие поведенческие индикаторы (по 10-балльной системе), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора

N	Поведенческие индикаторы	Степень проявления
---	--------------------------	--------------------

1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Владеет эффективными приемами и методами работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Формирует навыки работы в команде и построения отношений внутри коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Знает историю железнодорожной отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ОАО "РЖД", и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10