

На правах рукописи

Дмитренко Наталья Валентиновна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАБОТЫ
С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ КОМПАНИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2011

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Управление в социальных и экономических системах» ГОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Антропов Владимир Алексеевич
(г. Екатеринбург)

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Багирова Анна Петровна
(г. Екатеринбург)

кандидат экономических наук, доцент
Акатов Николай Борисович
(г. Пермь)

Ведущая организация: Уральский социально-экономический институт
(филиал) Академии труда и социальных
отношений
(г. Челябинск)

Защита состоится 17 февраля 2011 года в 12.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.285.12 при ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» по адресу: 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, зал заседаний Ученого совета (ауд. I).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина».

Автореферат разослан 14 января 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент

С.И. Крылов

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Обострение конкурентной борьбы в условиях глобализации социально-экономических, политических и культурных процессов в мире выдвигает в качестве приоритетной задачи менеджмента обеспечение конкурентоспособности предприятий. Ранее рост уровня конкурентоспособности и эффективности компании связывали прежде всего с технической и технологической модернизацией. В современных рыночных условиях основным конкурентным преимуществом компании является эффективное использование человеческого капитала, в первую очередь, молодежи, являющейся главным носителем инновационного потенциала развития.

Президент Российской Федерации Д. Медведев во вступительном слове на заседании Государственного совета «О молодежной политике в Российской Федерации» 17.07.2009 сказал: «Без участия молодежи в инновациях мы не сможем создать то самое новое технологическое общество, к которому мы так стремимся»¹.

Экономическая обоснованность включения в общую систему управления персоналом организации системы работы с молодыми специалистами продиктована наличием угроз для процесса эффективного формирования человеческого капитала, а именно:

– близкая к критической демографическая ситуация в стране (сокращение совокупного предложения на рынке труда из-за снижения численности населения в трудоспособном возрасте – за 2007–2020 годы более чем на 10 %; сокращение предложения на рынке труда – на 6,7 % в год в 2011–2015 годы и на 7,5 % в 2016–2020 годы)²;

– состояние рынка труда (прямые потери и неэффективное использование: общее состояние здоровья молодежи, вредные привычки, высокая преждевременная смертность, преступность; координация между рынком образования и рынком труда; мобильность на рынке труда)³.

¹ Медведев Д. О молодежной политике в России. Вступительное слово на заседании Государственного совета «О молодежной политике в Российской Федерации» 17 июля 2009 года. [Электронный ресурс] // Президент России [сайт]. URL: <http://kremlin.ru/transcripts/4831> (дата обращения: 15.01.2010).

² Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: утв. распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р. Доступ из справ.-правовой системы «ГАРАНТ-ЭКСПРЕСС 2010».

³ Молодежный ресурс инновационного развития России. Проект. [Электронный ресурс] // Росмолодежь: [сайт]. URL: <http://www.fadm.gov.ru/agency/reports/733/> (дата обращения: 15.01.2010).

В настоящее время в России существует достаточно много крупных компаний (ОАО «РЖД», Газпром, Трансгаз, Ростелеком, Росгосстрах, РАО «ЕЭС России», Сбербанк и другие), доказавших свою конкурентоспособность на рынке труда и аналогичных по следующим факторам: размеры (количество работников и обороты); наличие разветвленной филиальной сети (на всей территории России, включая как мегаполисы, так и поселки); специфика работы (клиенты – население и большое количество юридических лиц). Приоритетом кадровой политики вышеназванных компаний становится ориентация на привлечение молодых специалистов и специалистов востребованных профессий.

Несмотря на то что экономическая действительность диктует необходимость организации системной работы с молодежью как одного из основных факторов роста компаний, на практике преимущественно используются только отдельные направления данной работы, что является общей проблемой. Недостаточен и вклад экономической науки в теоретическое обоснование данного направления работы с персоналом.

Вышеизложенное определяет актуальность разработки методического инструментария организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом компании, направленного на повышение ее эффективности и учитывающего изменения как во внешней, так и во внутренней среде компании.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы работы с молодыми специалистами – область, которая недостаточно освещена как в российских, так и зарубежных исследованиях. При наличии достаточного количества исследований, отражающих отдельные аспекты работы с молодыми специалистами (вопросы молодежной политики; адаптации, мотивации, повышения трудовой активности молодых специалистов), практически нет исследований, рассматривающих данную проблему целостно в экономической плоскости.

Проблема совершенствования системы работы с молодыми специалистами компании потребовала обращения к нескольким группам научных источников.

Большой вклад в разработку теоретических аспектов управления экономическими системами разных уровней внесли ученые, представляющие различные экономические школы и направления: Л.И. Абалкин, С.Ю. Глазьев, Дж. Гэлбрейт, Г.Б. Клейнер, Д.С. Львов, К. Маркс, А. Маршалл, А.И. Татаркин, Ф. Тейлор, В.П. Чичканов, Е.Г. Ясин.

Среди авторов, внесших существенный вклад в разработку проблем по управлению персоналом, выделим Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Б.М. Генкина, В.П. Горшенина, А.В. Давыдова, А.П. Дементьева, Г. Десслера, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, С.А. Карташова, А.Я. Кибанова, К.А. Кирсанова, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, Р.А. Яковлева, С.В. Шекшню.

Подсистема управления персоналом относится к многопредметной сфере иссле-

дования, входящей в круг интересов ученых различных направлений, что является основой для взаимодополнения их выводов. Проблемы психологии труда нашли отражение в работах Б.Г. Ананьева, М. Армстронга, Т.С. Кабаченко, Е.А. Климова, А.Н. Леонтьева, А. Маслоу, Д. Уитмора, В. Шелктона. В области социологии труда отметим исследования М.К. Горшкова, А.В. Дорина, Т.И. Заславской, А.И. Кравченко, Л.В. Корель, Ю.А. Левады, Н.И. Шаталовой.

Большой вклад в изучение особенностей управления персоналом в железнодорожной отрасли внесли В.А. Антропов, В.Н. Глазков, Б.И. Колесников, Б.А. Левин, В.С. Паршина, Ю.А. Пикалин, С.В. Рачек.

Изучению трудовых проблем молодежи посвящены труды отечественных ученых Я.У. Астафьева, И.В. Бестужева-Лады, В.Н. Боряза, Л.В. Вандышева, Ю.Р. Вишневого, В.В. Выборнова, Я.В. Дидковской, Е.А. Дунаевой, И.К. Золотовой, А.Э. Зуева, И.М. Ильинского, Е.П. Ильясова, Д.А. Карпенко, В.Т. Лисовского, А.Л. Темницкого, В.Т. Шапко.

Молодые специалисты как специфическая категория человеческих ресурсов рассматриваются в трудах Б.З. Докторова, И.С. Кона, Е.Л. Омельченко, С.В. Рязановой.

В теоретическом плане до сих пор остаются нерешенными вопросы системной работы с молодыми специалистами как специфической категории человеческих ресурсов, вовлеченных в активную трудовую деятельность, направленную на получение экономического результата.

Нерешенность перечисленных проблем определила постановку цели и задач исследования, выбор его объекта и предмета.

Объект исследования – молодые специалисты железнодорожной отрасли как специфическая категория человеческих ресурсов.

Предмет исследования – социально-экономические отношения и связи, возникающие при функционировании и совершенствовании системы работы с молодыми специалистами компании.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических основ организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом и долгосрочным активом компании, создание на их основе методов и способов работы с молодыми специалистами.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**.

1. Развить теоретические основы и понятийный аппарат работы с молодыми специалистами компании.
2. Определить основополагающие факторы системы работы с молодыми специалистами компании.
3. Разработать методический инструментарий организации работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом компании.
4. Разработать методику оценки социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами.

Теоретической и методологической базой диссертационного исследования послужили научные труды и работы прикладного характера отечественных и зарубежных авторов по экономической теории, экономике предприятия, экономике труда, теории систем, управлению человеческими ресурсами, современному менеджменту, работе с молодежью, в том числе с молодыми специалистами.

Основными методами исследования явились методы научного познания, прежде всего, методы системного и сравнительного анализа, анкетные опросы, наблюдения, интервьюирование, экспертные опросы, эксперименты.

Информационной базой исследования, обеспечивающей достоверность выводов, явились монографии, публикации в отечественных и зарубежных изданиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации, субъектов РФ, ОАО «Российские железные дороги» и других компаний, массив социологической и статистической информации по вопросам работы с молодыми специалистами, материалы корпоративной отчетности, материалы сайтов в сети Интернет, результаты собственных исследований, анкетирований, опросов молодых специалистов, работников кадровых подразделений предприятий отрасли железнодорожного транспорта.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретико-методических основ организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом и долгосрочным активом компании, в создании на их основе методов и способов работы с молодыми специалистами.

Автором получены следующие результаты, соответствующие формуле специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» паспорта номенклатуры специальностей научных работников Высшей аттестационной комиссии Российской Федерации (далее – специальность 08.00.05 паспорта ВАК), определяющие новизну работы и являющиеся предметом защиты.

1. Развиты и дополнены теоретические основы работы с молодыми специалистами: уточнено понятие «молодые специалисты»; введено в научный оборот понятие «внутрикорпоративная карьера»; на основе развитого понятийного аппарата разработана концепция работы с молодыми специалистами компании в условиях рыночных отношений, опирающаяся на выявленные специфические характеристики молодых специалистов и рассматривающая их как наиболее активное звено в цепочке воспроизводства трудовых ресурсов (*пункты 5.3, 5.4 специализации «Экономика труда» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

2. Определены основополагающие факторы системы работы с молодыми специалистами компании, анализ которых позволяет устанавливать основные направления совершенствования системы работы с ними (*пункты 5.4, 5.7 специализации «Экономика труда» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

3. Разработан, обоснован и апробирован методический инструментарий организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом компании, в том числе обоснована необходимость выведения на аутсорсинг этапа допроизводственной адаптации молодых специалистов (*пункты 5.4, 5.7 специализации «Экономика труда» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

4. Предложена авторская методика оценки социально-экономической эффективности системы работы с молодыми специалистами, основанная на целевом подходе и предоставляющая возможность прогнозирования изменения эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами при изменении различных направлений работы с молодыми специалистами, что позволит правильно принимать управленческие решения (*пункт 5.4 специализации «Экономика труда» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

Практическая значимость и апробация работы заключается в разработке и апробировании методического инструментария для повышения эффективности работы с молодыми специалистами.

Результаты работы автора нашли практическое применение в деятельности Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (современные персонал-технологии адаптации молодых специалистов и управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов).

Автором разработаны нормативные документы Свердловской железной дороги, в частности, Руководящий документ «Система работы с молодыми специалистами. Основные положения»; Положение об Адаптационном центре Свердловской железной дороги; Положение о формировании и подготовке молодежного резерва кадров «Золотая сотня»; Кодекс корпоративной культуры молодых работников Свердловской железной дороги. Внедрение результатов работ документально подтверждено актами и информационными листками о передовом производственном опыте.

Теоретические положения и практические результаты исследования применимы в преподавании вузовских дисциплин «Управление персоналом», «Менеджмент», а также при проведении курсов повышения квалификации для работников компаний.

Результаты исследования докладывались и обсуждались на двенадцати конференциях различного уровня, в том числе на трех международных, семи всероссийских и двух региональных: Всероссийская научно-техническая конференция, посвященная 130-летию Свердловской железной дороги (г. Екатеринбург, 2008 г.), XII международная конференция «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования» (г. Екатеринбург, 2009 г.), Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Социальные практики современной молодежи: по-

иск новых идентичностей» (г. Барнаул, 2009 г.), Международная научно-практическая конференция «Профильное и профессиональное обучение: ответственность в работе по подготовке кадров для железнодорожного транспорта» (г. Екатеринбург, 2009 г.), научно-практическая конференция «Инновации на транспорте: наука, практика, образование» (г. Екатеринбург, 2009 г.), Всероссийская научно-техническая конференция «Развитие механизма стратегического антикризисного управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации» (г. Пермь, 2009 г.), V Всероссийская научно-техническая конференция «Образование в регионах России: научные основы развития и инноваций» (г. Екатеринбург, 2009 г.), Всероссийская научно-практическая конференция преподавателей с международным участием «Актуальные проблемы экономики и управления современной России» (г. Пермь, 2009 г.), II Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы молодежи на рынке труда» (г. Екатеринбург, 2009 г.), Региональная научно-техническая конференция «Молодые ученые – транспорту» (г. Екатеринбург, 2010 г.), Международная научно-практическая конференция «Реформе российского образования – профессиональную направленность» (г. Екатеринбург, 2010 г.), VI Всероссийская научно-практическая конференция «Подготовка кадров для молодежной политики в условиях инновационной стратегии развития страны и регионов» (г. Новосибирск, 2010 г.), а также на научно-технических советах Свердловской железной дороги (2007–2010 годы).

Основные положения диссертации нашли отражение в 19 публикациях, общим объемом 12,24 п.л. (авторских – 8,51 п.л.), в том числе опубликовано 4 статьи в изданиях, рекомендуемых ВАК.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 183 наименований и 11 приложений. Работа изложена на 178 страницах основного текста и содержит 20 таблиц, 38 рисунков.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, сформулированы основные элементы научной новизны и подтверждена практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы системы работы с молодыми специалистами» дополнен и обоснован понятийно-терминологический аппарат проблемы исследования. Развито определение понятия «молодые специалисты», дано авторское определение понятию «работа с молодыми специалистами». Рассмотрены теоретико-методические основы системного обеспечения эффективной работы с молодыми специалистами. Сформулировано определение понятия «система работы с молодыми специалистами». Разработана концепция работы с молодыми специалистами компании в условиях рыночных от-

ношений, обосновано место подсистемы работы с молодыми специалистами в общей социально-экономической системе организации. Определены основополагающие факторы системы работы с молодыми специалистами компании, анализ которых позволяет определять основные направления совершенствования системы работы с ними. Обобщен, систематизирован и проанализирован опыт работы с молодыми специалистами в современных организациях, в том числе в железнодорожных компаниях постиндустриальных стран.

Во второй главе «Система работы с молодыми специалистами в железнодорожной отрасли» проанализированы изменения подходов к работе с молодыми специалистами в ОАО «РЖД» в ходе реформирования железнодорожной отрасли. Определены области функционирования, совершенствования и разработки системы работы с молодыми специалистами в железнодорожной отрасли, а также обоснована необходимость первоочередного направления усилий по совершенствованию работы с молодыми специалистами в двух направлениях: обеспечение эффективной адаптации молодых специалистов и управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов. Определены особенности молодых специалистов как специфической категории человеческих ресурсов. Введено понятие «внутрикорпоративная карьера». На основе анализа должностных продвижений руководителей железной дороги предложен авторский вариант этапов внутрикорпоративной карьеры молодого руководителя.

В третьей главе «Совершенствование системы работы с молодыми специалистами в железнодорожной отрасли» на основе развития теоретико-методических основ разработано методическое обеспечение эффективной адаптации и управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов. Представлены итоги апробации предложенных методик на Свердловской железной дороге. Результаты статистического анализа, экспертных опросов и анкетирования молодых специалистов подтвердили целесообразность системного подхода к работе с молодыми специалистами, а также правильность выбора двух приоритетных направлений совершенствования работы с молодыми специалистами. Подтверждена необходимость создания единой структуры, в функционал которой входит решение вопросов адаптации молодых работников. Обоснована необходимость выведения на аутсорсинг этапа допроизводственной адаптации молодых специалистов. Даны результаты мониторинга имеющихся на железной дороге персонал-технологий трудовой адаптации и управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов ОАО «РЖД» и железной дороги, проведена их систематизация, разработаны недостающие персонал-технологии.

На основе авторской методики оценки социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами рас-

считана социально-экономическая эффективность функционирования системы работы с молодыми специалистами на железной дороге по итогам 2006 и 2009 годов.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по совершенствованию системы работы с молодыми специалистами компании.

2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита и дополнена теоретические основы работы с молодыми специалистами: уточнено понятие «молодые специалисты»; введено в научный оборот понятие «внутрикорпоративная карьера»; на основе развитого понятийного аппарата разработана концепция работы с молодыми специалистами компании в условиях рыночных отношений, опирающаяся на выявленные специфические характеристики молодых специалистов и рассматривающая их как наиболее активное звено в цепочке воспроизводства трудовых ресурсов.

Изучение трансформации определений понятия «молодые специалисты», содержащихся в научной литературе, нормативно-правовых актах Российской Федерации, нормативных документах различных компаний, выявило, что в сфере трудового права отсутствуют единые критерии определения правового статуса молодого специалиста, каждая организация или субъект Российской Федерации определяют для себя свои критерии понятия «молодые специалисты», закрепляя их в своих нормативных документах.

Исходя из многочисленных определений понятия «молодой специалист», нами были рассмотрены общие подходы к нему, а также определены его существенные и несущественные признаки. К существенным признакам эксперты отнесли возраст индивида и уровень образования, к дополнительным – форму обучения, содействие трудоустройству, срок трудоустройства после окончания учебы, срок отработки. Нами было сформулировано следующее определение искомого понятия: **молодые специалисты** – выпускники образовательных учреждений высшего и среднего профессионального образования, имеющих государственную аккредитацию, очной формы обучения (в том числе обучавшиеся на основе договора о целевой подготовке специалиста) в возрасте до 30 лет включительно, для которых организация работодателя является первым местом трудоустройства после окончания образовательного учреждения, принятые на работу работодателем в год окончания образовательного учреждения. Статус молодого специалиста действует в течение трех лет с момента подписания трудового договора с работодателем.

Приемлемость для практики сформулированного нами определения «молодые специалисты» проверялась методом опроса работников кадровых подразделений железной дороги.

В условиях модернизации общества и растущих требований к человеческому капиталу работа с молодежью должна стать эффективным инструментом развития и преобразования компании. Это возможно при условии разработки и последовательной реализации системы работы с молодыми специалистами, ориентированной на прямое вовлечение молодых специалистов в решение как собственных проблем, так и общекорпоративных задач и основанной на приоритетных направлениях Стратегии развития кадрового потенциала компании.

На основе обобщения суждений экспертов относительно систем вообще и систем управления персоналом в частности, а также представления автора нами было сформулировано определение: **система работы с молодыми специалистами** – это целостная совокупность организационных структур, моделей и процессов управления молодыми специалистами для эффективного использования их потенциала и удовлетворения потребностей развивающейся личности молодых специалистов.

Система работы с молодыми специалистами – это подсистема системы управления персоналом, которая сама является подсистемой системы управления организацией.

В данном нами определении системы работы с молодыми специалистами заложена ключевая **цель компании** – эффективное использование потенциала молодого специалиста. Очевидно, что эффективность работы с молодыми специалистами будет зависеть от того, в какой степени цель компании будет совпадать с целью молодых специалистов – удовлетворение социально-трудовых потребностей молодых специалистов. При внимательном рассмотрении целей можно заметить, что цели непротиворечивы и взаимодополняемы, что является **движущим механизмом функционирования системы работы с молодыми специалистами** и создает объективную основу для достижения общих целей.

На основе сравнительного анализа разделения управления персоналом на подсистемы нами была построена **модель системы работы с молодыми специалистами**, которая необходима для выработки обоснованных и эффективных управленческих воздействий, обеспечивающих целенаправленное развитие системы. Подсистемами системы работы с молодыми специалистами определены: планирование и маркетинг молодых специалистов; найм и учет молодых специалистов; оценка молодых специалистов; развитие молодых специалистов, управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов; активизация потенциала молодых специалистов (рис. 1).

Проведенный в диссертационной работе анализ научных источников показал, что в теоретическом и методологическом плане проблема создания цело-

стной гибкой кадровой системы работы с молодыми специалистами не проработана, следовательно, отсутствуют примеры ее практического внедрения.

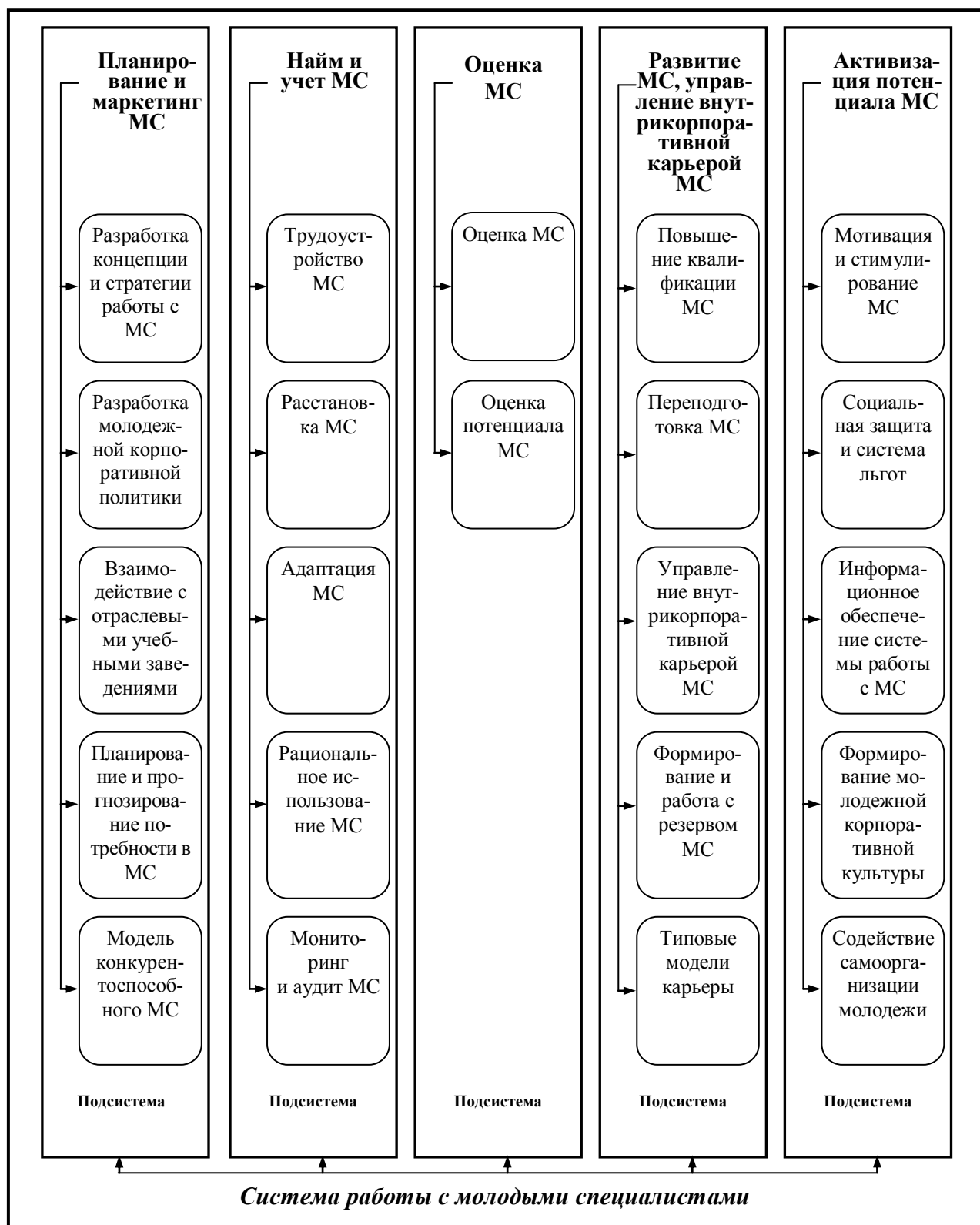


Рисунок 1 – Модель системы работы с молодыми специалистами

В результате изучения инновационных подходов к эффективному использованию молодых специалистов в передовых организациях выявлено: в настоящее время большинство экспертов считают необходимым использовать

системный метод при разработке программ работы с молодыми специалистами, однако на практике используют только отдельные направления.

С учетом того что одной из характеристик процесса трансформации социально-экономических отношений современной России является усиление роли корпоративных образований в экономике страны, а также в связи с необходимостью перехода от квалификационного к компетентностному подходу в развитии персонала нами введено в научный оборот понятие: **внутрикорпоративная карьера** – это постоянное повышение компетентности работников, вызывающее их последовательное продвижение в рамках одной корпорации и способствующее развитию этой корпорации.

На основе развитого понятийного аппарата нами разработана концепция работы с молодыми специалистами компании в условиях рыночных отношений, рассматривающая их как наиболее активное звено в цепочке воспроизводства трудовых ресурсов.

2. Определены основополагающие факторы системы работы с молодыми специалистами компании, анализ которых позволяет определять основные направления совершенствования системы работы с ними.

Нами определена основа построения системы управления персоналом, а значит, и системы работы с молодыми специалистами (основополагающие факторы): политическая платформа (концепции управления персоналом, кадровая политика); программно-целевая платформа (стратегия, бюджет, планы, мероприятий); организационно-процедурная платформа (архитектура бизнес-структур и бизнес-процессов, процедуры, методики и персонал-технологии) (рис. 2).

В рамках предложенных в работе моделей нами исследована система работы с молодыми специалистами в трудовых коллективах Свердловской железной дороги – филиале ОАО «РЖД». Выбор объекта наблюдения обусловлен, во-первых, относительной однородностью и стабильностью параметров работы с молодыми специалистами в структурных подразделениях железной дороги и, во-вторых, ее гомологичностью в отношении других филиалов ОАО «РЖД», дающей основание трактовать полученные закономерности для широкого класса социально-экономических систем.

Исследование функционирующей системы работы с молодыми специалистами и разработку мероприятий по ее совершенствованию мы проводили на основе следующего: научной литературы в области организации, экономики, управления и других областей знаний; анализа сложившихся традиций и практик, опыта работы с молодыми специалистами в целом, а также в Компании и на железной дороге в частности; анализа результатов деятельности железной дороги и результатов мониторинга работы с молодыми специалистами, проводимого с применением социологических методов.

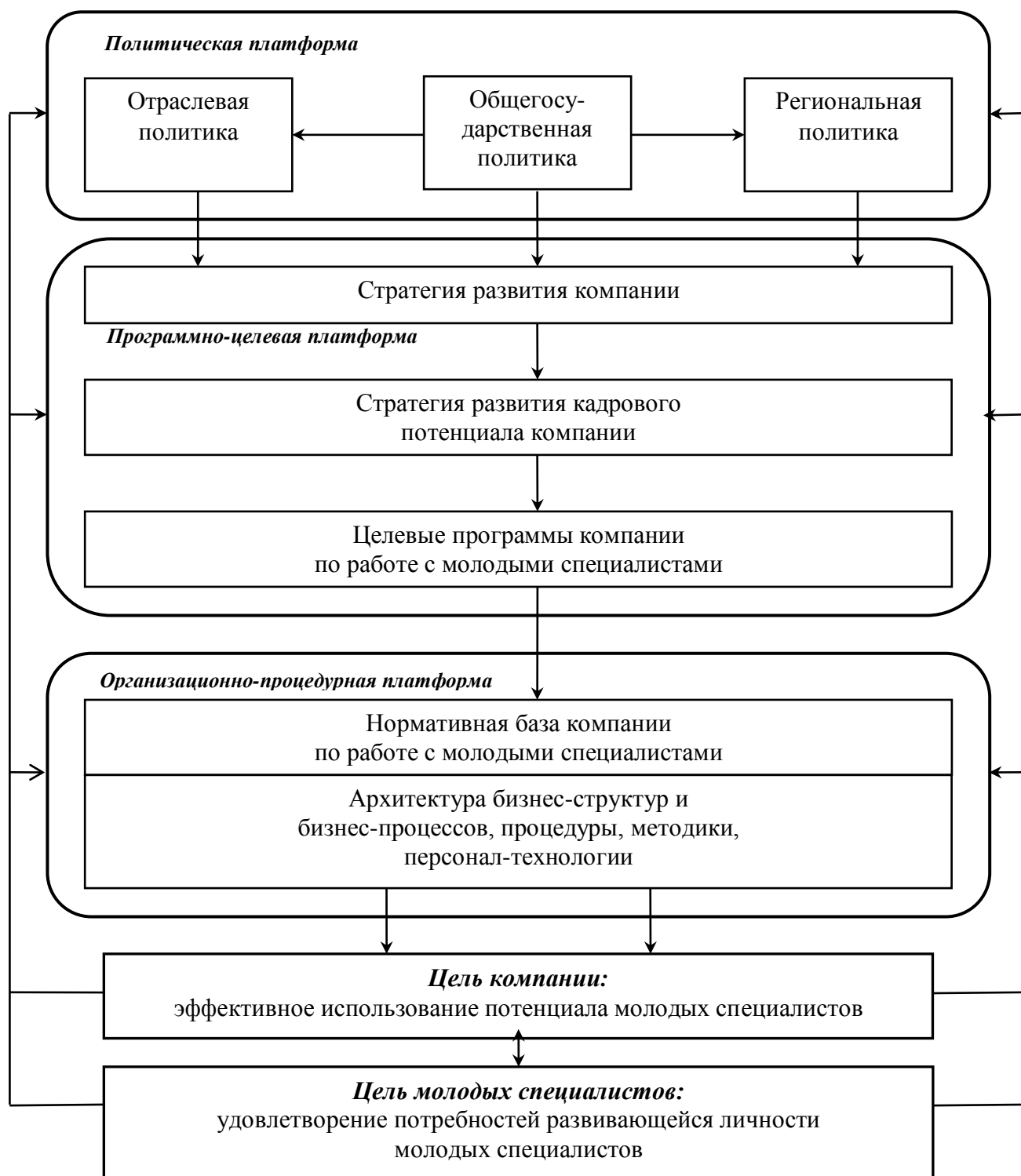


Рисунок 2 – Основополагающие факторы работы с молодыми специалистами

Нами выявлено: молодые специалисты и их руководители по-разному оценивают наличие и эффективность системы работы с молодыми специалистами, что указывает на необходимость принятия мер по совершенствованию данной системы.

В диссертационной работе доказано, что выделенная нами программно-целевая платформа построения системы работы с молодыми специалистами как

на уровне Компании, так и на уровне железной дороги проработана достаточно полно. Однако имевшиеся нормативные документы не охватывали некоторые направления работы с молодыми специалистами: формирование и подготовка молодежного резерва кадров, молодежная корпоративная культура и т.д. А значит, не были на необходимом уровне проработаны и процедуры, методики, персонал-технологии. Обоснована необходимость направить основные усилия в работе с молодыми специалистами на совершенствование организационно-процедурной платформы построения системы работы с молодыми специалистами.

Анализ литературных источников, изучение опыта других компаний и мнение экспертов (руководители и специалисты кадровых подразделений железной дороги со стажем работы в железнодорожной отрасли более 18 лет и в сфере управления персоналом более 10 лет) показали, что **приоритетному совершенствованию** подлежат следующие компоненты системы работы с молодыми специалистами: адаптация молодых специалистов и управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов. Принимая во внимание, что в тесном взаимодействии с управлением внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов находится такой компонент, как формирование и работа с резервом молодых специалистов, было рассмотрено также совершенствование этого компонента.

Нами выявлены факторы, влияющие на формирование позитивных представлений молодых специалистов о системе работы с ними – удовлетворенность: молодежной политикой, проводимой Компанией; возможностью дальнейшего обучения; отношениями с непосредственным руководителем; возможностью дальнейшего карьерного роста.

На основе сравнительного анализа различных подходов к этапам карьеры, дано авторское видение, отражающее тенденцию к снижению возрастных границ этапов становления и продвижения руководителя, которое было подтверждено анализом должностных продвижений руководителей железной дороги (табл. 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ различных подходов к этапам карьеры

Исследователь	Возрастная граница этапов карьеры		
Ю.Г. Одегов	До 25 лет (дотрудовой, предварительный)	25–30 лет (установление, утверждение, становление)	
А.Я. Кибанов, В.С. Паршина, В.А. Антропов	До 25 лет (предварительный)	25–30 лет (становление)	
Н.И. Шаталова	20–30 лет (включение)		
Путеводитель молодого специалиста	18–22 года (подготовительный)	23–30 лет (адаптационный)	
Авторский вариант	До 22 лет (допроизводственный)	23–25 лет (становление)	26–30 лет (продвижение)

Исследования, проведенные нами в 2009 году, показали, что возможность карьерного роста для молодых специалистов Компании является наиболее привлекательным мотивом трудовой деятельности. Возможность карьерного роста также один из важных факторов для молодых специалистов при трудоустройстве.

3. Разработан, обоснован и апробирован методический инструментальный организации системы работы с молодыми специалистами как стратегическим ресурсом компании, в том числе обоснована необходимость выведения на аутсорсинг этапа допроизводственной адаптации молодых специалистов.

Во-первых, особое внимание нами было уделено вопросу организационного механизма управления процессом адаптации, являющегося ключевым условием ее успешного осуществления. Предложено **создание Адаптационного центра молодых работников железной дороги.**

Для повышения эффективности персонал-технологий по трудовой адаптации молодых работников целевая аудитория Адаптационного центра в соответствии с этапами трудовой адаптации разбита на три категории: этап допроизводственной адаптации (субъект адаптации – студенты, обучающиеся в высших и средних профессиональных заведениях по целевым договорам с железной дорогой); этап первичной адаптации (субъект адаптации – молодые работники, впервые трудоустроившиеся на железную дорогу); этап вторичной адаптации (субъект адаптации – молодые работники, впервые занявшие руководящую должность). Для каждого этапа разработаны персонал-технологии, учитывающие специфику субъектов адаптации.

Отличительной особенностью ОАО «РЖД» является то, что благодаря наличию отраслевых учебных заведений имеется возможность приступить к адаптации еще на допроизводственном этапе. Вторым по значимости направлением совершенствования адаптации молодых специалистов считаем **развитие этапа допроизводственной адаптации** молодых специалистов. Обоснована необходимость выведения на аутсорсинг этапа допроизводственной адаптации молодых специалистов.

Третьим существенным направлением совершенствования адаптации молодых специалистов определено развитие наставничества. Предложена **программа создания и совершенствования системы наставничества**, которая носит универсальный характер и при соответствующей корректировке может быть использована как в любых структурных подразделениях компании ОАО «РЖД», так и в других организациях. Программа включает 8 этапов: принятие руководством компании решения о создании системы наставничества; разработка нормативной базы; подготовка списков молодых специалистов и наставников; оценка компетентности молодых специалистов и наставников; планирование

обучения и развития молодых специалистов и наставников; обучение и развитие молодых специалистов и наставников; оценка эффективности системы наставничества; разработка и проведение корректирующих действий.

Еще одной персонал-технологией, разработанной нами с целью повышения эффективности трудовой адаптации молодых специалистов, является **Адаптационный курс молодого работника**. Данный курс выпущен в виде брошюры, которая вручается молодым работникам при трудоустройстве на железную дорогу. Также у работников есть возможность ознакомиться с адаптационным курсом на сайте службы управления персоналом (<http://10.76.24.140>), где он представлен в более расширенном варианте. Таким образом у работников есть возможность сразу ознакомиться с необходимой нормативной базой.

Наши исследования показали, что управление процессом адаптации позволяет снизить потери компании при текучести кадров или неэффективной деятельности работников. Так, анализ данных о выбытии молодых специалистов с высшим образованием показывает снижение выбытия молодых специалистов, прибывших в отчетном году, по собственному желанию (снижение за 6 лет на 4,47 %).

Нами разработана модель управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов «Партнерство», предполагающая сотрудничество трех сторон – молодого специалиста, его руководителя и службы управления персоналом и дающая синергетический эффект, соединяя интересы молодого специалиста, непосредственного руководителя и работника кадрового подразделения.

С целью совершенствования управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов нами были разработаны и апробированы следующие персонал-технологии: паспорт молодого специалиста; кадровый резерв из числа студентов, молодежный резерв кадров «Золотая сотня»; комплексная программа социально-психологического развития молодых специалистов; конкурс на звание «Лучший молодой руководитель Свердловской магистрали», молодежный центр карьеры.

Исследования, проведенные в 2009 году, выявили следующие тенденции, характерные для молодежного резерва кадров: высокий уровень обеспеченности психологическими качествами исполнительских и административных функций; хороший интеллектуальный потенциал (рис. 3).

Нами предложены показатели эффективности работы с молодежным резервом кадров (далее – МРК), основные из которых: текучесть МРК; средний возраст работников, включенных в МРК; процент резервистов, прошедших обучение; объем обучения на одного резервиста; расходы на подготовку одного резервиста; коэффициенты вертикальной и горизонтальной ротации; удовлетворенность резервистов. Оценка эффективности работы с МРК проводится ежегодно.

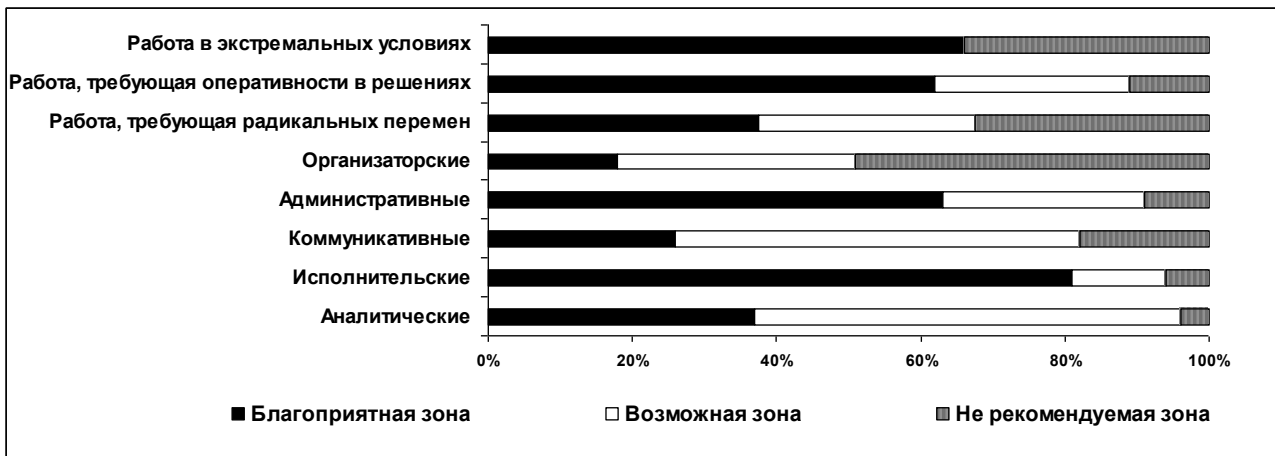


Рисунок 3 – Уровень развития управленческих функций молодежного резерва кадров

Алгоритм персонал-технологии «Молодежный резерв кадров «Золотая сотня» представлен на рис. 4.

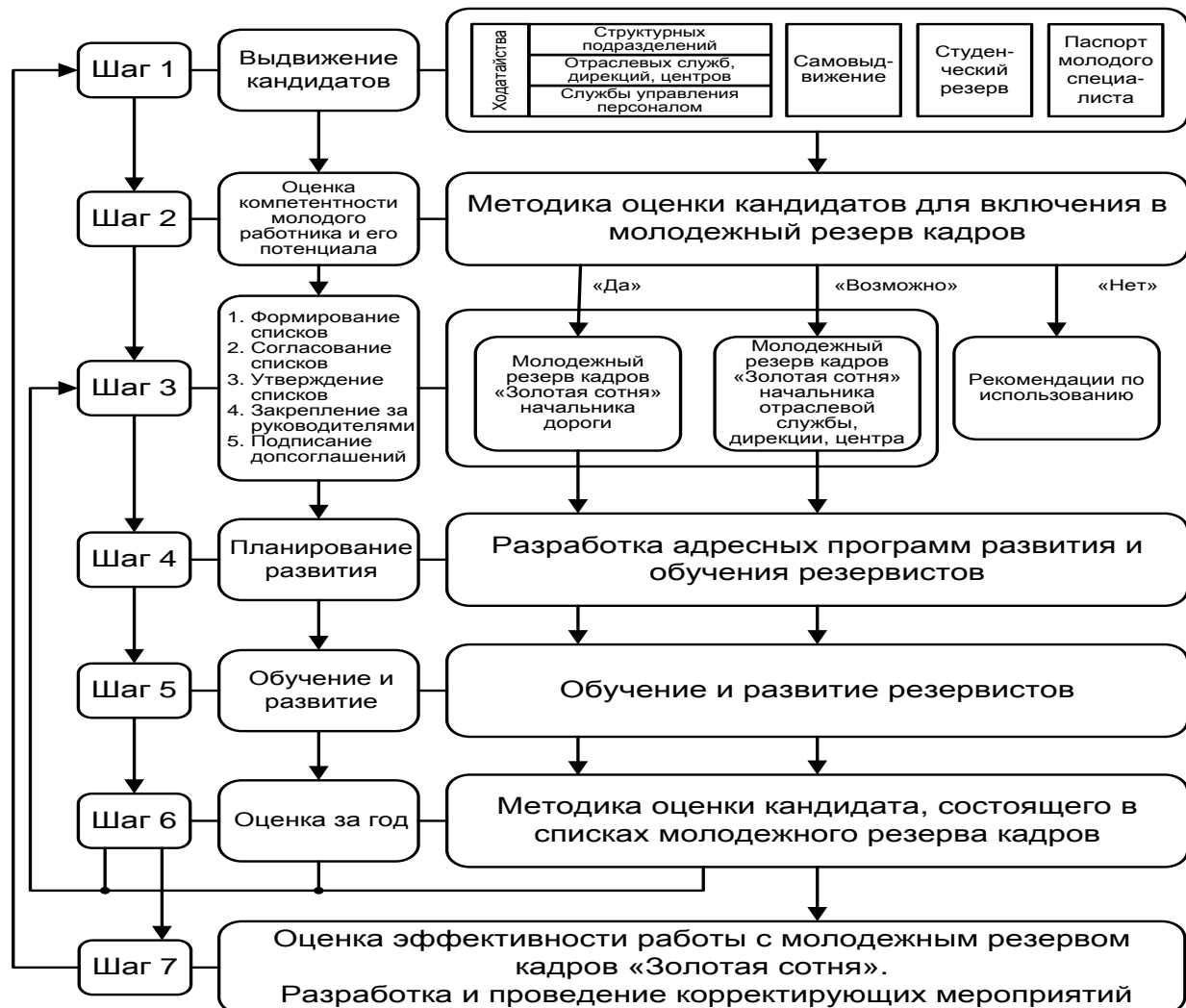


Рисунок 4 – Алгоритм персонал-технологии «Молодежный резерв кадров «Золотая сотня»

Апробация разработанного методического инструментария организации системы работы с молодыми специалистами на железной дороге позволила добиться положительной динамики доли работающих молодых специалистов (рис. 5) и доли прибывших в отчетном году молодых специалистов в общей численности работников железной дороги (рис. 6).

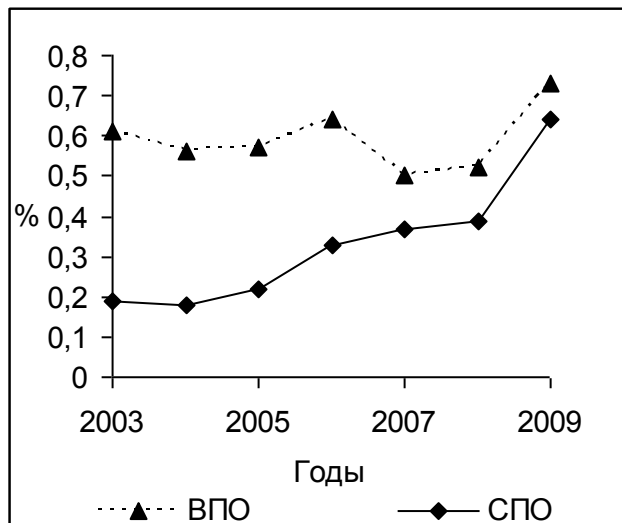


Рисунок 5 – Динамика доли работающих молодых специалистов в общей численности работников железной дороги

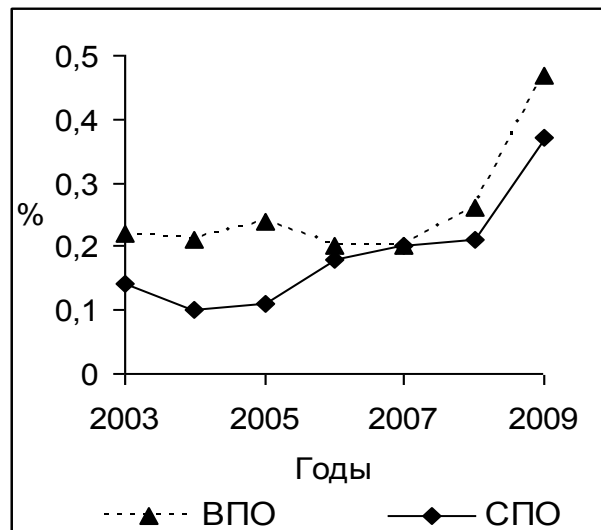


Рисунок 6 – Динамика доли прибывших в отчетном году молодых специалистов в общей численности работников железной дороги

4. Предложена авторская методика оценки социально-экономической эффективности системы работы с молодыми специалистами, основанная на целевом подходе и предоставляющая возможность прогнозирования изменения эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами при изменении различных направлений работы с молодыми специалистами, что позволит правильно принимать управленческие решения.

Для оценки социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами выбран целевой подход, согласно которому критерием для оценки эффективности является достижение цели.

Методология формирования системы показателей оценки базируется на следующих положениях. Общий уровень социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами, который характеризует критериальный показатель ($K_{кр}$), будет формироваться под влиянием эффективности решения как отдельных задач, так и всей совокупности их решения. Эффективность решения отдельной задачи характеризуется интегральным показателем (K_i), который формируется под влиянием всего комплекса определяющих его значение факторов, представленных как частные показатели (K_{ij}).

Объединение частных показателей даст нам интегральные показатели, объединение которых в свою очередь даст критериальный показатель (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами

Критериальный показатель (K _{кр})	Интегральный показатель	Частный показатель
	Уровень эффективности решения задачи по подбору молодых специалистов (K ₁)	
Степень удовлетворения потребности компании в молодых специалистах с СПО (K ₁₂)		
Степень удовлетворения потребности компании в молодых специалистах с ВПО, имеющих железнодорожную специальность (K ₁₃)		
Степень удовлетворения потребности компании в молодых специалистах с СПО, имеющих железнодорожную специальность (K ₁₄)		
Уровень эффективности решения задачи по использованию молодых специалистов (K ₂)		Показатель, характеризующий использование молодых специалистов с ВПО (K ₂₁)
		Показатель, характеризующий использование молодых специалистов с СПО (K ₂₂)
		Показатель, характеризующий закрепление молодых специалистов (K ₂₃)
Уровень эффективности решения задачи по оценке молодых специалистов (K ₃)		Показатель, характеризующий оценку молодых специалистов (K ₃₁)
		Показатель, характеризующий компетентность молодых специалистов (K ₃₂)
		Показатель, характеризующий потенциал молодых специалистов (K ₃₃)
Уровень эффективности решения задачи по развитию молодых специалистов (K ₄)		Показатель, характеризующий повышение квалификации молодых специалистов (K ₄₁)
		Показатель, характеризующий горизонтальную ротацию молодых специалистов (K ₄₂)
		Показатель, характеризующий вертикальную ротацию молодых специалистов (K ₄₃)
		Показатель, характеризующий выявление молодых специалистов с высокой компетентностью (K ₄₄)
Уровень эффективности решения задачи по активизации потенциала молодых специалистов (K ₅)		Определяется по результатам эмпирического исследования

Критериальный показатель предлагаем рассчитывать по формуле:

$$K_{кр} = \sqrt[5]{K_1^{\alpha_1} \cdot K_2^{\alpha_2} \cdot K_3^{\alpha_3} \cdot K_4^{\alpha_4} \cdot K_5^{\alpha_5}},$$

где α_i – коэффициенты значимости, нормированные на единицу и оценивающие важность каждой i -й задачи в достижении главной цели функционирования системы работы с молодыми специалистами.

Интегральные показатели предлагаем рассчитывать по формулам, аналогичным формуле для расчета критериального показателя.

Частный показатель определяется отношением величины фактически полученного результата к величине заранее заданного результата.

В ходе исследования нами были определены частные показатели и формулы их расчета, а также экспертным путем установлены коэффициенты значимости как частных, так и интегральных показателей.

По методике с использованием конкретных данных нами оценена социально-экономическая эффективность системы работы с молодыми специалистами, функционировавшей на железной дороге в 2006 и 2009 годах (табл. 3).

Таблица 3 – Оценка социально-экономической эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами

Критериальный показатель			Интегральный показатель				Частный показатель			
Усл. обозн.	Значение		Усл. обозн.	Значение		Коэф. значимости	Усл. обозн.	Значение		Коэф. значимости
	2006 год	2009 год		2006 год	2009 год			2006 год	2009 год	
К _{кр}	0,92	0,94	К ₁	0,96	0,99	0,24	K ₁₁	0,91	0,98	0,21
							K ₁₂	0,81	0,97	0,2
							K ₁₃	0,89	0,98	0,3
							K ₁₄	0,81	0,97	0,29
			К ₂	0,84	0,85	0,24	K ₂₁	0,71	0,74	0,32
							K ₂₂	0,34	0,36	0,26
							K ₂₃	0,75	0,79	0,42
			К ₃	0,49	0,54	0,16	K ₃₁	0,2	0,32	0,38
							K ₃₂	0,09	0,1	0,31
							K ₃₃	0,09	0,1	0,31
			К ₄	0,45	0,58	0,20	K ₄₁	0,2	0,4	0,22
							K ₄₂	0,01	0,02	0,20
							K ₄₃	0,2	0,2	0,28
							K ₄₄	0,01	0,1	0,3
			K ₅	0,6	0,7	0,16				

Из результатов расчета, представленных на рис. 7, следует, что социально-экономическая эффективность функционирования системы работы с молодыми специалистами железной дороги в 2009 году выросла (по сравнению с 2006 годом); существует необходимость приоритетного совершенствования оценки молодых специалистов ($K_3 = 0,54$) и их развития ($K_4 = 0,58$).

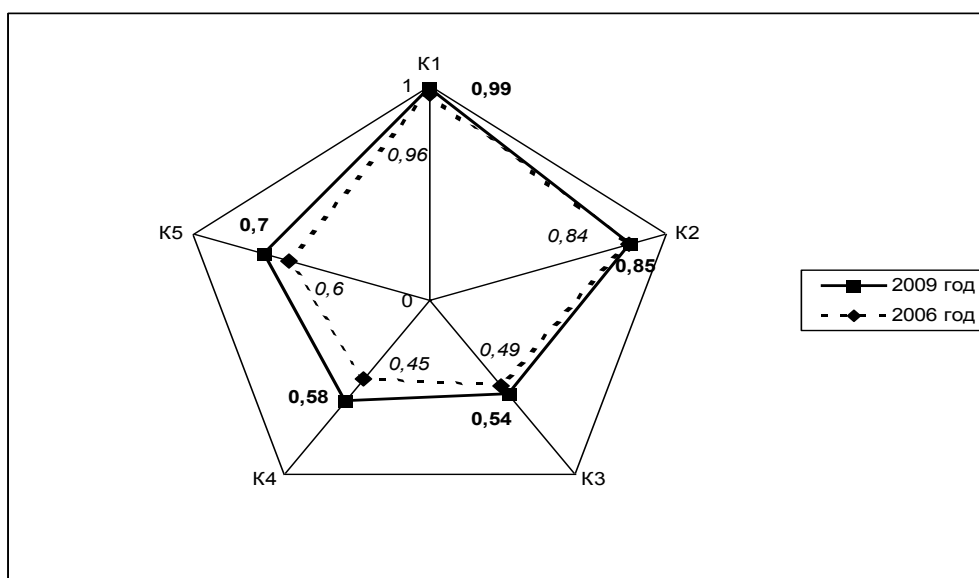


Рисунок 7 – Социально-экономическая эффективность функционирования системы работы с молодыми специалистами

Существенным преимуществом предлагаемой методики является возможность прогнозирования изменения эффективности функционирования системы работы с молодыми специалистами при изменении различных направлений работы с молодыми специалистами, что позволит принимать оптимальные управленческие решения.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в периодических изданиях по перечню ВАК

1. Дмитренко Н.В. Системный подход к работе с молодыми специалистами [Текст] / Н.В. Дмитренко // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. № 4 (23). 2009. С. 68–71. (0,3 п.л.)
2. Дмитренко Н.В. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов [Текст] / В.А. Антропов, Н.В. Дмитренко // Научные ведомости Белгородского государственного университета. История. Политика. Экономика. Информатика. № 1 (72). 2010. Вып. 13/1. С. 50–56. (0,56 / 0,5 п.л.)
3. Dmitrenko N.V. Development of innovative potential of companies on the basis of systematic work with young experts [Текст] / V.A. Antropov, N.V. Dmitrenko // Экономика региона. № 3 (23). 2010. С. 263–266. (0,42 / 0,38 п.л.)
4. Дмитренко Н.В. Теоретико-методологические основы работы с молодыми специалистами [Текст] / В.А. Антропов, Н.В. Дмитренко // Вестник УГТУ-УПИ. № 6. 2010. С. 142–151. (0,73 / 0,65 п.л.)

Статьи в российских изданиях; труды и материалы международных, всероссийских и региональных конференций

5. Дмитренко Н.В. Молодые специалисты как инновационный потенциал развития организации. Препринт / Н.В. Дмитренко, В.А. Антропов. Екатеринбург : УрГУПС, 2010. 48 с. (2,8 / 2,0 п.л.)

6. Адаптационный курс молодого работника Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД». Екатеринбург : Свердловская железная дорога – филиал ОАО «РЖД», 2009. 58 с. (5 соавторов). (3,9 / 1,4 п.л.)

7. Дмитренко Н.В. Совершенствование системы работы с молодыми работниками Свердловской железной дороги с применением методов нематериальной мотивации с целью снижения текучести [Текст] / Н.В. Дмитренко // Транспорт, наука, бизнес: проблемы и стратегия развития : матер. Всерос. науч.-технич. конф., посвященной 130-летию Свердловской железной дороги. Екатеринбург : УрГУПС, 2008. С. 142–143. (0,1 п.л.)

8. Дмитренко Н.В. Корпоративная культура как инновационный механизм управления молодыми специалистами [Текст] / Е.Ф. Власова, Н.В. Дмитренко // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования : матер. XII междунар. конф. Екатеринбург : Минитиполаборатория факультета политологии и социологии УрГУ, 2009. Ч. 1. С. 39–41. (0,26 / 0,13 п.л.)

9. Дмитренко Н.В. Роль паспорта специалиста в реализации молодежной политики Свердловской железной дороги [Текст] / Н.В. Дмитренко, Т.Б. Марушак // Социальные практики современной молодежи : матер. Всерос. науч.-практич. конф. с международным участием. Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2009. С. 120–121. (0,14 / 0,1 п.л.)

10. Дмитренко Н.В. Формирование «проактивного ядра» управления молодых работников Свердловской железной дороги [Текст] / Н.В. Дмитренко // Профильное и профессиональное обучение: преемственность в работе по подготовке кадров для железнодорожного транспорта : матер. междунар. науч.-практич. конф. Екатеринбург : УрГУПС, 2009. Вып. 78 (161). С. 42–44. (0,11 п.л.)

11. Дмитренко Н.В. Совершенствование молодежной политики Свердловской железной дороги [Текст] / Н.В. Дмитренко // Молодые ученые – транспорту-2009: сб. науч. тр.: в 3-х ч. Екатеринбург : УрГУПС, 2009. Ч. 3. С. 54–63. (0,44 п.л.)

12. Дмитренко Н.В. Обеспечение компании человеческими ресурсами в период спада объемов работы [Текст] / Н.В. Дмитренко // Развитие механизма стратегического антикризисного управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика: проблемы и инновации : матер. Всерос. науч.-практич. конф. Пермь, 2009. С. 203–207. (0,43 п.л.)

13. Дмитренко Н.В. Системное взаимодействие работодателей с университетскими комплексами железнодорожного транспорта [Текст] / Н.В. Дмитренко // Образование в регионах России: научные основы развития и инноваций : матер. V Всерос. науч.-практич. конф. Екатеринбург, 2009. Ч. 3. С. 26–28. (0,13 п.л.)

14. Дмитренко Н.В. Повышение эффективности работы с молодежным резервом кадров [Текст] / Н.В. Дмитренко // Актуальные проблемы экономики и

управления в современном обществе : матер. третьей международ. ежегодной науч.-практич. конф. Пермь, 2009. С. 86–88. (0,31 п.л.)

15. Дмитренко Н.В. Молодежь – стратегический ресурс и долгосрочный актив компании [Текст] / Д.В. Берсенев, Н.В. Дмитренко // Промышленная политика в Российской Федерации. 2009. № 10–12. С. 60–64. (0,38 / 0,32 п.л.)

16. Дмитренко Н.В. Современные персонал-технологии трудовой адаптации молодых специалистов [Текст] / Н.В. Дмитренко // Актуальные проблемы молодежи на рынке труда : сб. тез. II Всеросс. науч.-практич. конф. Екатеринбург, 2009. Ч. 2. С. 75–82. (0,5 п.л.)

17. Дмитренко Н. Адаптация – это творчество. Из практики Свердловской железной дороги [Текст] / Д. Попович, Н. Дмитренко // Служба кадров и персонал. 2010. № 5. С. 65–68. (0,17 / 0,15 п.л.)

18. Дмитренко Н.В. Опыт индустриально-развитых стран в подготовке молодых кадров для железнодорожного транспорта [Текст] / Н.В. Дмитренко // Реформе российского образования – профессиональную направленность (матер. Междунар. науч.-практич. конф.) : сб. науч. тр. Екатеринбург : УрГУПС, 2010. Вып. 85 (168). С. 36–41. (0,3 п.л.)

19. Дмитренко Н.В. Административно-правовое и организационно-методическое обеспечение работы с молодыми специалистами в условиях реализации стратегии развития железнодорожного транспорта до 2030 года [Текст] / Н.В. Дмитренко // Управление персоналом в инновационной среде : сб. науч. ст. / под ред. Н.И. Шаталовой. Екатеринбург : УрГУПС, 2011. Вып. 87(170). С. 69–74. (0,26 п.л.)

ДМИТРЕНКО Наталья Валентиновна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАБОТЫ
С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ КОМПАНИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика труда)

620034, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66
Издательство УрГУПС

Бумага офсетная
Тираж 100 экз.

Подписано в печать 12.01.2011 г.
Формат 60x90 1/16

Усл. печ. л. 1,5
Заказ № 1
