

УДК 331

**Васенькин Виталий Владимирович,**

магистрант,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Лысенко Елена Владимировна,**

кандидат философских наук, доцент,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г. Екатеринбург, Российская Федерация

**МЕТОДЫ УДЕРЖАНИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ УЗКОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ: АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ***Аннотация:*

Статья посвящена разработке объективных критериев оценки успешности системы удержания специалистов узкой квалификации в металлургической отрасли с учетом специфики деятельности предприятия и цеха, а также индивидуальных особенностей таких специалистов. Предложен ряд ключевых метрик и описаны механизмы их использования.

*Ключевые слова:*

молодые специалисты, параметры привлечения и удержания, узкая специализация, металлургическая отрасль

Необходимость удержания специалистов узкой направленности - одна из ключевых и актуальных задач менеджмента предприятия. Все чаще эти задачи проецируются на уровень руководителей цехов и подразделений компании.

Важным аспектом реализации методов и инструментов удержания специалистов узкого профиля является периодическая оценка эффективности применения этих методов, актуальности результатов, реализации разработанных мероприятий. Помимо оценки количественной и качественной обеспеченности персоналом узкого профиля важно отслеживать показатели текучести кадров в этой категории сотрудников, их лояльности, удовлетворенности, а также давать общую экономическую оценку эффективности принимаемых мер. Такой анализ необходим для устранения потенциальных проблем, а также корректировок системы удержания персонала, в т.ч. с учетом изменений на рынке труда. Поскольку удержание квалифицированного персонала, в особенности молодого, является сложным и многогранным процессом, предлагается несколько маркеров оценки эффективности применяемых методов, описанных нами ранее [1].

Несомненно, одним из показателей является *средний возраст* по подразделению (цех, завод, группа компаний, отрасль). Работники среднего возраста – люди, получившие соответствующее образование и уже прошедшие стадию трудовой адаптации в своей профессиональной карьере, что обеспечивает обретение ими профессионально значимых качеств [2]. Важно сохранять баланс между здоровыми и умеренными амбициями, поддержанием творческих идей и недопущением застоя и безынициативности. Показатель может быть индивидуальным и не может быть догматическим, необходимо учитывать специфику предприятия, отрасли.

Поскольку поколение «shorts and reels» молодых людей, привыкших к восприятию информации через короткие ролики социальных сетей, не всегда готовы к однотипной работе, требуется такой показатель, как *сменяемость профессии* (оборудования, станка, стана). Молодых специалистов быстро утомляет однотипная работа точно так же, как их утомляет просмотренный короткий ролик в любой популярной сети. Они с удовольствием и по привычке готовы перелистнуть эту страничку своей профессиональной деятельности, причем принципиальным образом...

В данный момент на Челябинском трубопрокатном заводе (далее – ЧТПЗ) реализуется подход сменяемости профессии, меняющий отношение к обучению персонала и его горизонтальному развитию. Классический метод уходит в прошлое. Прежде всего, меняется отношение руководителя, к сотруднику и его рабочей жизни на предприятии (обучению, воспитанию, производственной деятельности, развитию и пр.). Создание специалиста «с нуля» и на долгие годы сегодня почти невозможно. Молодые люди не готовы посвятить всю жизнь одной профессии, одному месту работы. Их взгляды нестабильны, молодые специалисты готовы к кардинальным переменам, в том числе как к смене сферы деятельности, так и к смене работодателя. Последним же это крайне неинтересно в условиях дефицита кадров. Задача руководителя – находить точки соприкосновения новых интересов молодого сотрудника с интересами цеха, предприятия и предоставлять возможности для их

удовлетворения. Со временем у молодых специалистов появляется стабильный интерес к сложной и высококвалифицированной работе.

Показатель обученности и сменяемости профессии также индивидуален для подразделения. Случаи обучения по четырем и более профессиям - нередкое явление. Дефицит специалистов на рынке труда делает существенно дороже их поиск и прием, при том, что даже в случае доступного на рынке специалиста найм обычно оказывается дороже мероприятий по удержанию уходящего из компании работника [3]. Повышается значение не только квалификационных знаний и умений, но и творческих способностей человека, его самостоятельности и инициативности. Трансформируется роль работника в производственном процессе: «он должен уметь не только самостоятельно определять основные параметры своего трудового процесса и кооперации с партнерами, но и в определенных случаях выполнять ряд функций самого предпринимателя» [4, с. 49]. От квалификации персонала, его профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [5].

*Количество вакансий* в подразделении, на предприятии также предлагается как метод контроля эффективности применяемых мер по удержанию специалистов узкой направленности. Мониторинг вакансий, являясь составной частью исследовательского процесса социально-трудовой сферы, представляет собой дополнительный источник информации о состоянии рынка труда, позволяющий оценить изменение текущей потребности в работниках [6]. Показатель, классический, ключевой и его необходимо рассматривать в совокупности со *средним возрастом*. Заполнение вакансий как сотрудниками молодого поколения, так и сотрудниками старшего поколения без привязки к общему показателю среднего возраста, а также обученности (преимущественно для молодого поколения) нецелесообразно, так как не дает синергетического эффекта для подразделения, компании в целом. Мы можем, например, заполнить вакансии сотрудниками старшего возраста. Но это абсолютно бесперспективное занятие. Они слабо обучаемы, не мотивированы к саморазвитию, как правило, не имеют ни умеренных, ни завышенных амбиций. Гораздо целесообразней заполнять вакансии молодыми, пусть и неопытными сотрудниками, в крайнем случае, сотрудниками средних лет с небольшим опытом работы. Снижение количества вакансий в цехе, на предприятии в совокупности со снижением *среднего возраста* по измеряемому подразделению можно считать успешным результатом внедрения мер по удержанию персонала узкой направленности.

*Средний возраст* *приходящих в компанию (подразделение) сотрудников и увольняющихся* из нее будет являться одним из маркеров эффективности применяемых методов привлечения, удержания и воспитания специалистов узкой направленности. Дополнительно также следует рассматривать количество сотрудников, воспитанных по методике привлечения и удержания, но по тем или иным причинам, покинувшим предприятие. Здесь требуется структура причин и разработка дополнительных мероприятий. Согласно исследованиям, линейное руководство среднестатистической компании в силах повлиять на 75% всех причин добровольных увольнений сотрудников, что делает направление удержания персонала крайней перспективной с точки зрения развития HR-менеджмента [7]. Немаловажным является факт сложности трудоустройства сотрудников после 40 лет. Процесс очень часто непростой и сопровождается рядом амбиций как со стороны работодателя, так и со стороны работника. Такие переговоры идут всегда очень сложно. Одним из главных факторов, влияющих на отказ при приеме на работу в России после 40 лет, является сложность обучения сотрудников этой возрастной категории. Это связано с психофизиологическими особенностями лиц средней зрелости [8]. В сорок-пятьдесят лет жизни человек оказывается в условиях, психологически существенно отличающихся от прежних. В организме человека начинают происходить закономерные физиологические изменения, к которым ему также приходится приспосабливаться, начинают появляться серьезные проблемы со здоровьем. Его можно применять всегда, при любых ситуациях с состоянием дел по наличию персонала в подразделении. Изначально, при внедрении мер по удержанию специалистов мы завышаем этот параметр: увольняемый сотрудник должен быть минимум в два раза старше принимаемого. Со временем, при решении удержания специалистов узкого профиля часть контролируемых параметров, таких как *наличие вакансий* и *общий средний возраст* уйдут на второй план. Но этот сравнительный показатель увольняющихся и приходящих по-прежнему останется ключевым и будет подпитывать цех, предприятие молодыми кадрами.

Считаем, что показатель *среднего возраста* в оценке системы удержания персонала узкой направленности будет эффективным в первый год внедрения мер по удержанию при его снижении по подразделению на 15%. Также считаем положительным моментом получение данных, указывающих на снижение или прекращение роста *количества вакансий* по цеху, предприятию спустя 2 года после введения мероприятий по удержанию. Такой маркер, как рост *обученности персонала* (среднее количество профессий на одного сотрудника) важно анализировать не только в общей динамике, но и по «широте», т.е. по количеству сотрудников, вовлеченных в смену деятельности. Затем индивидуально, учитывая специфику по подразделению, можно делать выводы об эффективности этой меры. Считаем, что отношение *среднего возраста увольняющихся сотрудников к приходящим* должно быть не менее двукратным за тот же годовой период. Здесь, несомненно, взаим сотрудник старшего поколения подразделения целесообразней и проще принять в коллектив специалиста молодого и перспективного.

Отметим, что при описании маркеров контроля эффективности принимаемых мер по внедрению и удержанию специалистов необходимо включить такой показатель, как *средний доход* молодого специалиста, его

рост и сравнение с рынком. Считаем динамику по доходам правильно привязать к росту профессионализма сотрудника и его желанию работать и развиваться в рамках системы удержания.

Нами выделены самые важные для привлечения и удержания молодых специалистов маркеры оценки. Есть и другие, в АО «ЧТПЗ», например, проводится статистический анализ количества устроенных сотрудников с момента первого разговора и приглашения на собеседования. Это важно в рамках компании, но лишь косвенно влияет на работу с узконаправленными специалистами. Кроме этого, проводятся конкурсы профессионального мастерства, положительные результаты которых соответствующим образом оказывают PR-воздействие на молодых и зачастую юных специалистов узкого профиля. Данные показатели также можно использовать для анализа принимаемых мер по удержанию специалистов узкого профиля в зависимости от специфики компании, подразделения.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Васенькин В.В., Лысенко Е.В., Внедрение системы удержания молодых специалистов узкой специализации в металлургической отрасли: ключевые направления // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых. – Екатеринбург, 2023.
2. Маркова Ю.С. Ценности работников среднего возраста как фактор модернизации трудовой сферы в современной России, Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2016. № 3.
3. Котомина О.В., Широкина П.Н. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2019. Менеджмент 18 (1): 115–134.
4. Быченко Ю.Г., Логинова Л.В. Модернизация общества и качество человеческого капитала // Известия Саратовского университета. Сер. Социология. Политология. – 2008. – № 2. – С. 47–54.
5. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости: учебное пособие. М.: Пегас, 2011. 193 с.
6. Коптева К.В., Савина Н.М. Апробация типовой методик мониторинга профессионально-квалификационной сферы и определения кадровых потребностей в Курской области // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021; 12–13 (80):107–112.
7. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ярыгина Е.О. Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы // Экономическая социология. 2012. №4.
8. Кагермазова Л.Ц. Возрастная психология. Психология развития. // элект. Учебник ДПО КБГУ// [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://krip.kbsu.ru/eluch/vozzr\\_psih.doc](http://krip.kbsu.ru/eluch/vozzr_psih.doc).

**Vasenkin Vitaliy V.,**  
Undergraduate,  
Graduate School of Economics and Management,  
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Lysenko Elena V.,**  
Candidate of Sciences (Philosophy), Associate professor,  
Ural Humanitarian Institute,  
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin,  
Yekaterinburg, Russian Federation

### IMPLEMENTATION OF KEY ASPECTS OF PERSONNEL ADAPTATION IN THE METALLURGICAL INDUSTRY

*Abstract:*

The article is devoted to the development of objective criteria for assessing the success of the system for retaining highly qualified specialists in the metallurgical industry, taking into account the specifics of the enterprise and workshop, as well as the individual characteristics of such specialists. A number of key metrics are proposed and mechanisms for their use are described.

*Keywords:*

young specialists, parameters of attraction and retention, narrow specialization, metallurgy industry.