



РЫНОК ТРУДА И ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 331.108.44

УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ КАРЬЕРОЙ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

В. А. АНТРОПОВ¹⁾
Н. В. ДМИТРЕНКО²⁾

*¹⁾Уральский
государственный
университет путей
сообщения*

*e-mail:
VAntropov@ecf.usurt.ru*

*²⁾Свердловская железная
дорога – филиал
ОАО «Российские
железные дороги»*

e-mail: NDmitrenko@svrw.rzd

Одной из базовых задач развития кадрового потенциала многих компаний, в т.ч. ОАО «Российские железные дороги», является создание условий для профессионального роста молодых специалистов на основе долгосрочных технологий развития деловой карьеры. Авторами рассматривается система управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов. Дано краткое описание конкретных персонал-технологий управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов.

Ключевые слова: молодые специалисты, внутрикорпоративная карьера, управление карьерой, персонал-технологии, паспорт молодого специалиста, молодежный резерв кадров.

В современных рыночных условиях основным конкурентным преимуществом многих компаний является эффективное использование человеческих ресурсов, в первую очередь, молодежи, являющейся носителем инновационного потенциала развития организации. Именно молодые работники обладают такими корпоративными компетенциями, как повышенная адаптивность к новым и изменяющимся условиям труда, открытость новым технологическим решениям, мотивацией к саморазвитию, лидерское поведение и др.

Ставку на молодежь сделало и открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), находящееся в стадии активных структурных преобразований, определившее молодежь компании своим стратегическим ресурсом и долгосрочным активом¹.

¹ Целевая программа ОАО «РЖД» «Молодежь ОАО «Российские железные дороги» (2006-2010 гг.)», утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 16.10.2006 № 2072р. С. 16.



Ориентация на молодые силы является одним из приоритетных направлений развития Свердловской железной дороги – филиала ОАО «РЖД» (далее – дорога). Здесь накоплен большой опыт в работе с молодежью. Существующая система работы с молодыми специалистами позволяет адекватно решать задачи, определенные корпоративной молодежной политикой.

Одним из основных направлений реализации функциональной задачи компании «Проведение эффективной молодежной политики», является формирование новых возможностей для развития и карьерного роста внутри холдинга². Компания принимает на себя обязательства наиболее полно использовать возможности молодых специалистов и предоставлять каждому из них шанс развиваться, наиболее эффективно самореализовываться и успешно продвигаться по служебной лестнице, то есть обеспечить их карьеру.

Теоретические аспекты проблемы управления деловой карьерой в настоящее время хорошо изучены. В частности, исследованы такие вопросы, как факторы выбора карьеры, основные принципы управления карьерой (Г. Десслер), типовые модели карьеры, планирование и социально-экономические условия карьеры (А.П. Егоршин), управление деловой карьерой персонала, управление кадровым резервом (А.Я. Кибанов), планирование и развитие карьеры (Ю.Г. Одегов), внедолжностная карьера (А.И. Пригожин), планирование деловой карьеры и работа с кадровым резервом (А.В. Тебекин) и др. Проблема управления деловой карьерой в железнодорожной отрасли посвящены труды В.С. Паршиной, Н.И. Шаталовой. Несмотря на значительный исследовательский интерес, до сих пор не в полной мере изучены актуальные вопросы специфики управления деловой карьерой молодых специалистов. Не решены такие проблемы, как использование деловой карьеры как фактора моральной мотивации молодых специалистов; не закончена дискуссия о том, открытыми или закрытыми должны быть списки кадрового резерва; не рассмотрена возможность начала деловой карьеры до начала трудовой деятельности и др.

Прежде всего обратимся к понятийно-терминологическому аппарату проблемы.

В настоящее время существует довольно много определений деловой и внутриорганизационной карьеры. С точки зрения А.Я. Кибанова, А.В. Тебекина^{3,4}, деловая карьера – это поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Они же отмечают, что внутриорганизационная карьера означает, что конкретный работник в ходе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию последовательно в стенах одной организации.

К.А. Кравченко дает следующее определение понятия внутривыпускной карьеры⁵: это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Т.В. Хлопова отмечает, что одной из характеристик процесса трансформации социально-экономических отношений современной России является усиление роли корпоративных образований в экономике страны⁶. В.С. Паршина говорит о необхо-

² Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» на период до 2015 года, утв. распоряжением ОАО «РЖД» от 31.08.2009 № 1819р. С.57.

³ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. С.281.

⁴ Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2009. С.289.

⁵ Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. М.: Академический Проект, 2005. С.411.

⁶ Хлопова Т.В. Задачи корпоративного менеджмента в сфере развития трудового потенциала предприятия // Вестник Пермского университета. Экономика. 2008. Вып. 8 (24). С.126.



димости перехода от квалификационного к компетентностному подходу в развитии персонала⁷.

Обобщение определений деловой карьеры, внутриорганизационной и внутрипроизводственной карьеры с учетом мнений Т.В. Хлоповой и В.С. Паршиной, а также авторское видение проблемы позволяют нам дополнительно к понятиям «внутриорганизационная карьера» или «внутрипроизводственная карьера» ввести понятие «внутрикорпоративная карьера», которого и будем придерживаться в ходе наших исследований. Нами было сформулировано следующее определение искомого понятия: «внутрикорпоративная карьера – это постоянное повышение компетентности работников, вызывающее их последовательное продвижение в рамках одной корпорации и способствующее развитию этой корпорации».

Авторы по-разному рассматривают и этапность карьеры, ее технологию. Так, К.А. Кравченко все многообразие вариантов карьеры сводит к трем основным моделям, реализуемым на практике⁸: вертикальная, горизонтальная, центристремительная. А.Я. Кибанов, А.В. Тебекин считают, что внутриорганизационная карьера может идти по линии вертикальной, горизонтальной, ступенчатой, скрытой карьеры^{9,10}.

Мы придерживаемся мнения А.П. Егоршина, В.С. Паршиной, которые все многообразие вариантов сводят к четырем основным моделям карьеры, реализуемым на практике^{11,12}: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов требует как от него самого, молодого специалиста, так и от организации дополнительных усилий (это обоюдный процесс), в то же время предоставляя ряд преимуществ как самому работнику, так и организации. Наиболее эффективной моделью управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов можно считать модель партнерства, которое предполагает сотрудничество трех сторон – молодого специалиста, его руководителя и службы управления персоналом.

Предметом нашего исследования является управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов. Исследования этого аспекта проблемы в настоящее время практически отсутствуют. Лишь Ю.Г. Одегов, рассматривая ее, выделяет в карьере работника стадию молодого специалиста. Он также отмечает, что преуспевающие компании (IBM, British Petroleum, Unilever и др.) имеют дифференцированные системы управления сотрудниками на каждой из стадий¹³.

В таблице приведен сравнительный анализ различных подходов к определению возрастных границ этапов карьеры, а также авторский вариант. Принимая во внимание, что статус молодого работника и молодого специалиста действует до 30 лет, мы ограничимся анализом этапов карьеры именно этого возрастного отрезка.

Управление карьерой является сложным процессом, требующим значительных ресурсов. Наличие этого процесса не гарантирует реализации профессиональных амбиций всем сотрудникам организации. Однако его отсутствие вызывает ряд сложностей: неудовлетворенность работников (в т.ч. молодых специалистов), повышенную текучесть кадров, а также ограничивает способность организации эффективно заполнять вакантные должности.

⁷ Паршина В.С. Развитие персонала корпораций. Екатеринбург: УрГУПС, 2004. С.74.

⁸ Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. М.: Академический Проект, 2005. С.411-412.

⁹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. С.284.

¹⁰ Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2009. С.291.

¹¹ Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2008. С.78-80.

¹² Паршина В.С., Антропов В.А. Управление внутриорганизационной карьерой руководителей и специалистов железнодорожной отрасли. Учебное пособие. Екатеринбург: Уральский государственный технический университет, 2002. С.14-15.

¹³ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический Проект, 2005. С.809,812.



Вместе с Ю.Г. Одеговым мы считаем, что управление карьерой – это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника¹⁴.

Таблица

Сравнительный анализ различных подходов к этапам карьеры

Исследователи	Возрастные границы этапов карьеры		
Ю.Г. Одегов	До 25 лет (догрудовой, предварительный)	предвари-	25-30 лет (установление, утверждение, становление)
А.Я. Кибанов, В.С. Паршина	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)

Последнее актуально для ОАО «РЖД», так как в компании доминирующим является закрытый тип кадровой политики, предполагающий внутриотраслевые перемещения персонала, а не набор извне. Это связано с тем, что для значительного контингента необходимо наличие отраслевого высшего образования. А значит, основным источником подбора кандидатур для укомплектования руководящих должностей являются работники компании.

Руководство компании заявило о необходимости разработки подходов, обеспечивающих формирование новых возможностей для развития и карьерного роста молодых специалистов внутри компании¹⁵. В этих целях предприятие в настоящее время максимально использует внутренние источники покрытия потребности в руководителях и специалистах.

При работе с молодыми специалистами существуют некоторые особенности, которые формируются на основе характеристик их поведения и позиционирования. Одним из условий эффективной работы с этой группой сотрудников является понимание их сильных и слабых сторон, а также наличие условий взаимодействия, интересного и плодотворного для обеих сторон.

Как показывают исследования В. Миненковой, Ю.Г. Одегова^{16,17}, подтвержденные и дополненные авторскими исследованиями, после окончания учебного заведения молодые специалисты характеризуются следующими особенностями.

Сильные стороны:

- наличие базовых знаний, способностей к усвоению новой информации;
- наличие большого потенциала развития и определенных амбиций;
- открытость новым технологическим и управленческим решениям;
- энергичность, активная жизненная позиция, энтузиазм;
- отсутствие привычных стереотипов в работе;
- нацеленность на получение опыта и на активную работу;
- мобильность молодых специалистов, готовность к переезду.

¹⁴ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический Проект, 2005. С.813.

¹⁵ Корнилов Г.В., Васина Л.И. О дальнейшем совершенствовании деятельности по управлению персоналом ОАО «РЖД» // Железнодорожный транспорт. 2009. № 5. С.8.

¹⁶ Миненкова В. О бывшем студенте замолвите слово, или Помогаем в адаптации выпускников // Кадровое дело. 2007. № 10. С.81.

¹⁷ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический Проект, 2005. С.809.

**Области развития:**

- часто завышенная самооценка в отношении своих профессиональных способностей и, соответственно, завышенные ожидания относительно будущей работы в целом и зарплаты, в частности;
- часто отсутствие навыков работы в команде, подчинения руководителю и навыков делового общения;
- неумение применить на практике полученные теоретические знания, отсутствие практических навыков управления и планирования своего рабочего времени, незнание основ трудовой дисциплины и деловой этики;
- непонимание требований и ожиданий организации.

Молодой специалист должен работать под руководством опытных коллег, и от него требуется готовность смириться с осознанием зависимости и подчиненности. В возрасте 25-30 лет работник определяет, является выбранная область работы подходящей или нет. Для этого периода наиболее характерны частые смены места работы – ротация в новую область деятельности. Мы называем такие перемещения горизонтальной ротацией (например: электромеханик СЦБ – инженер по охране труда – ведущий специалист по управлению персоналом).

По мнению А.А. Награльяна¹⁸, большинство современной молодежи разделяет такие ценности и потребности, как карьера, карьерный рост и мобильность, обучение и развитие, четкий и понятный карьерный план (с прописанными показателями эффективности). Он отмечает также значительную разницу молодых работников, выросших в социальных сетях и в среде постперестроечного индивидуализма, и говорит о необходимости заключать с ними двусторонние отношения с проработкой целого перечня условий: труда, заработной платы, карьерного роста, обучения и развития, мобильности и т.д.

Перечисленные особенности молодых специалистов как специфической категории трудовых ресурсов необходимо учитывать при управлении внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов.

Наши исследования показывают, что возможность карьерного роста для молодых специалистов Компании является наиболее привлекательным мотивом трудовой деятельности (ранг важности – 3,93% при градации: 1 – самое важное, 10 – самое неважное).

Большинство молодых специалистов (55,3%) считают, что на предприятиях железнодорожного транспорта можно сделать хорошую карьеру, если прикладывать к этому усилия. Удовлетворенность молодых работников возможностью карьерного роста на дороге выросла с 52% в 2006 году до 55% в 2009 году.

Большая часть молодых специалистов (59,5%) видит свое продвижение путем совершенствования профессиональных знаний. Карьере руководителя (менеджера, управленца) отдают предпочтение 40,5% опрошенных.

Более двух третей молодых специалистов испытывают потребность в дальнейшем обучении, которая обусловлена в т.ч. и желанием быстрой профессиональной карьеры (37,3% опрошенных). Это обстоятельство характеризует молодого специалиста как зрелую личность, осознающую необходимость постоянного профессионального совершенствования для достижения жизненных целей.

Предпочтение отдается таким формам обучения, как получение второго высшего образования (43,7%), стажировка на предприятиях отрасли (43,2%), обмен опытом (38,4%).

Нормативной базой управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов дороги являются:

- Положение о молодом работнике Свердловской железной дороги;
- Положение о наставничестве на Свердловской железной дороге;

¹⁸ Награльян А.А. Компании – эффективную молодежную политику // Железнодорожный транспорт. 2009. № 5. С.18.



– Положение о формировании и подготовке молодежного резерва кадров «Золотая сотня».

Необходимо отметить, что политика ОАО «РЖД» состоит в том, чтобы, учитывая личные карьерные цели молодых специалистов, в то же время не упустить возможность отобрать наиболее компетентных кандидатов с высокой мотивацией для выполнения стоящих перед ней задач.

В управлении внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов применяются следующие персонал-технологии.

Паспорт молодого специалиста. В основу паспорта молодого специалиста заложена идея оценки степени соответствия качеств специалиста (студента → выпускника вуза → молодого специалиста) эталонной компетентностной модели. Основной целью его использования является обеспечение качественной подготовки студентов, обучающихся по целевому договору от дороги, и осуществление планирования их профессиональной карьеры.

Кадровый резерв из числа студентов. С целью развития новых подходов к формированию резерва кадров дороги, эффективного использования такого конкурентного преимущества дороги, как системы целевой подготовки в отраслевых учебных заведениях, сформирован и утвержден кадровый резерв из числа студентов старших курсов УрГУПС.

Данный резерв решает следующие задачи:

- выявление студентов с высоким потенциалом;
- корректировка развития студентов в период обучения в вузе;
- формирование на этапе обучения лояльности к компании и дороге;
- привлечение студентов к работе на железнодорожном транспорте;
- нематериальная мотивация студентов;
- сокращение в дальнейшем адаптационного периода;
- начало внутрикорпоративной карьеры, по сути, еще до того как студент закончил учебное заведение.

Молодежный резерв кадров «Золотая сотня» представляет собой специально сформированный контингент перспективных молодых работников, обладающих высокими профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя в работе на занимаемых должностях и планируемых к внутрикорпоративной карьере.

Подготовка резерва кадров «Золотая сотня» предусматривает достижение следующих результатов:

- сохранение и укрепление количественного и качественного состава руководителей и специалистов дороги;
- целенаправленное и системное повышение уровня профессионализма молодых работников дороги;
- выработка и развитие качеств руководителя;
- развитие стратегического мышления и лидерского потенциала;
- приобретение необходимых для эффективного руководства навыков делового общения;
- выработка умения работать в команде, принимать решения, слушать и убеждать, управлять конфликтами;
- определение уровня подготовленности кандидата к выдвижению на планируемую или другую руководящую должность;
- сокращение периода адаптации руководителей и специалистов резерва кадров «Золотая сотня», назначенных на вышестоящие должности или при горизонтальном перемещении;
- повышение вовлеченности молодых работников в процессы преобразования, происходящих в ОАО «РЖД»;
- повышение удовлетворенности молодых работников.



Комплексная программа социально-психологического развития молодых специалистов. Особенностью разработанной персонал-технологии «Комплексная программа развития молодых специалистов» является то, что она позволяет системно подойти к развитию молодых специалистов, получить наибольшую эффективность, оценить уровень развития специальных (профессиональных) и общих (универсальных) компетенций.

Дорожный конкурс на звание «Лучший молодой руководитель Свердловской магистрали». Цель конкурса – выбрать наиболее перспективных молодых руководителей, обладающих необходимой компетентностью и обеспечивающих выполнение управленческих задач, стоящих на сегодняшний день перед ОАО «РЖД», мотивировать молодых руководителей.

Молодежный центр карьеры как персонал-технология самовыдвижения молодых специалистов на вышестоящие должности является проектом команды молодых специалистов дороги. Молодежный центр карьеры – информационное поле по работе с молодежным резервом кадров на базе интернет-технологий.

В заключении отметим, что с 2006 по 2008 год количество молодых специалистов, назначенных на вышестоящую должность, составило 129 человек (18% от числа работающих молодых специалистов в настоящее время), а количество молодых специалистов, назначенных на должность руководителей подразделений, составило 17 человек (2,4%).

Созданная на дороге система управления внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов и постоянный поиск путей ее развития позволили достигнуть конкретных результатов. Разработаны и апробированы персонал-технологии управления внутрикорпоративной карьерой, учитывающие специфику отрасли и возрастные особенности молодых специалистов. Эффективное управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов дороги используется как мощный инструмент нематериальной мотивации молодежи.

MANAGEMENT OF INTRACORPORATE CAREER OF YOUNG EXPERTS

V. A. ANTROPOV¹⁾
N. V. DMITRENKO²⁾

¹⁾The Urals State University
of Railway Transport

e-mail:
VAntropov@ecf.usurt.ru

²⁾The Sverdlovsk railway –
open joint-stock company
«Russian railways»

e-mail: NDmitrenko@svrw.rzd

One of the basic problems of development of personnel potential of many companies, including open joint-stock company «Russian railways», is creation of conditions for professional growth of young experts on the basis of long-term technologies of development of business career. The author considers a control system of intracorporate career of young experts. The short description of concrete personnel-technologies of management by intracorporate career young experts is given.

Key words: young experts, intracorporate career, management of career, personnel-technology, the passport of the young expert, youth reserve of shots.