



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
бакалаврская работа

На тему Организация работы с молодежью на государственном
предприятии

Исполнитель Элиасштам Андрей Михайлович
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат технических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Шебукова Анна Сергеевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«23» июня 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические основы организации работы с молодежью на государственных предприятиях.....	7
1.1 Понятие и особенности работы с молодежью в производственной сфере.....	7
1.2 Нормативно-правовое регулирование молодежной политики на государственных предприятиях.....	10
1.3 Современные подходы к организации работы с молодыми специалистами.....	21
2 Анализ системы организации работы с молодежью на государственном предприятии.....	26
2.1 Общая характеристика кадровой политики и организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс».....	26
2.2 Анализ существующих методов и форм работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс».....	40
2.3 Оценка эффективности существующих молодежных программ на предприятии.....	41
3 Совершенствование организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс».....	49
3.1 Разработка рекомендаций по улучшению системы адаптации молодых специалистов.....	49
3.2 Предложения по развитию программ профессионального роста молодежи.....	52
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях развитие и успешное функционирование любой организации во многом определяется качеством ее профессиональных кадров, уровнем их социализации и готовности к эффективной совместной работе. Особую роль в формировании кадрового потенциала играет работа с молодыми специалистами, которые являются важнейшим стратегическим ресурсом и активом компании.

Необходимость системной работы с молодыми кадрами диктуется рядом объективных факторов:

- неблагоприятной демографической ситуацией, ведущей к сокращению предложения на рынке труда и дефициту квалифицированного персонала;
- проблемами на молодежном рынке труда, связанными со здоровьем, девиантным поведением, недостаточной координацией между системой образования и потребностями работодателей;
- традиционной ролью молодежи как основного источника инициативы и развития в процессах организационных преобразований, технологических инноваций, внедрения новых методов работы.

Эффективное вовлечение молодых специалистов в производственные и инновационные процессы требует формирования системы работы, направленной на обеспечение постоянного обновления и омоложения коллектива, развитие инновационного потенциала молодежи, направление ее энергии и активности в русло модернизации производства. Особое значение эта проблема имеет для государственных предприятий, играющих значимую роль в экономике страны и выполняющих не только коммерческие, но и важные социальные функции. Одним из таких предприятий является ГУП «Горэлектротранс» г. Санкт-Петербурга, обеспечивающее функционирование ключевых объектов городской транспортной инфраструктуры.

Объектом исследования в данной работе выступает ГУП «Горэлектротранс» как субъект реализации молодежной политики.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе организации работы с молодыми сотрудниками на предприятии.

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы работы с молодыми специалистами в ГУП «Горэлектротранс» с учетом специфики данного предприятия и современных подходов в данной сфере.

Для реализации поставленной цели планируется решение следующих задач:

1. Изучить теоретические основы организации работы с молодежью на государственных предприятиях, включая понятие и особенности работы с молодыми специалистами в производственной сфере, нормативно-правовое регулирование молодежной политики и современные подходы к организации работы с молодежью.

2. Провести анализ системы организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс», исследовав кадровую политику предприятия, существующие методы и формы работы с молодыми сотрудниками, а также оценив эффективность действующих молодежных программ.

3. Разработать предложения по совершенствованию организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс» на основе выявленных проблем и лучших практик в данной сфере.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, кадровой политики, работы с молодежью на предприятиях, таких как Ю.Р. Вишневский, И.С. Кон, А.Я. Кибанов и др.

В работе используются такие общенаучные методы как анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование, обобщение, а также специальные

методы: экономико-статистический анализ, кадровый аудит, социологический опрос, интервьюирование, изучение документов.

Информационную базу исследования составляют международные акты, законодательство РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, ведомственные и локальные нормативные акты, данные Росстата, внутренняя документация и отчетность ГУП «Горэлектротранс», результаты проведенных автором опросов и интервью.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения ее выводов и предложений в деятельности ГУП «Горэлектротранс» и других аналогичных предприятий для повышения эффективности работы с молодежью, более полной реализации ее трудового и инновационного потенциала, решения кадровых проблем, повышения качества транспортного обслуживания населения.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты работы с молодежью на предприятиях, анализируется нормативно-правовая база и современные подходы в данной сфере.

Вторая глава посвящена анализу практики работы с молодыми специалистами в ГУП «Горэлектротранс», оценке ее эффективности, выявлению существующих проблем.

В третьей главе формулируются предложения по совершенствованию основных направлений этой деятельности - адаптации, развития профессиональной карьеры, оценивается их социально-экономическая эффективность.

1 Теоретические основы работы с молодежью на государственном предприятии

1.1 Понятие и особенности работы с молодежью в производственной сфере

Молодежь является важнейшим трудовым ресурсом и стратегическим активом любого предприятия, в том числе промышленного. От того, насколько эффективно выстроена работа с молодыми сотрудниками, во многом зависят перспективы развития компании, обеспечение ее кадрами для реализации инновационных программ, особенно в условиях надвигающегося демографического кризиса и снижения престижа рабочих и инженерных профессий в молодежной среде [1].

В научной литературе существуют различные подходы к определению понятия «молодежь». Ю.Р. Вишневский рассматривает молодежь как многомерный феномен - социально-демографическую группу, социальный институт, носителя специфической субкультуры, систему ценностей и образа жизни [12, с. 12]. Он выделяет ряд ключевых аспектов анализа молодежи: возрастные границы и социальный статус, особенности социализации и культуры, межпоколенческие отношения, включенность в различные сферы общественной жизни [12, с. 13].

В.Т. Лисовский определяет молодежь как «поколение людей, проходящих стадию социализации, усваивающих образовательные, профессиональные, культурные и другие социальные функции» [16, с. 36]. При этом возрастные рамки молодежи могут варьироваться от 16 до 30 лет в зависимости от конкретно-исторических условий.

Более развернутое определение дает И.С. Кон, трактуя молодежь как «социально-демографическую группу, выделяемую на основе совокупности возрастных характеристик, особенностей социального положения и социально-

психологических свойств» [16, с.45]. Он подчеркивает, что хотя молодость как определенная фаза жизненного цикла биологически универсальна, ее конкретные возрастные границы, социальный статус и психологические особенности исторически обусловлены и зависят от общественного строя, культуры и закономерностей социализации, свойственных данному обществу.

Таким образом, молодежь можно определить как особую социально-демографическую группу в определенных возрастных пределах, переживающую период становления социальной зрелости и обладающую специфическим социальным статусом, детерминированным уровнем социально-экономического развития общества [13, с. 72].

На законодательном уровне в России молодежь определяется как социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно (за некоторыми исключениями), имеющих российское гражданство.

Молодежь как особая социальная группа выполняет в обществе специфические функции, с которыми не могут справиться другие возрастные когорты. В контексте производственного предприятия молодежь можно рассматривать как лиц, вступивших в трудовые отношения, в возрасте до 35 лет включительно, обладающих характерными социальными, психологическими и возрастными особенностями.

Выстраивание эффективной молодежной политики - одна из ключевых задач кадрового менеджмента промышленного предприятия. Молодежная политика представляет собой систему подходов и последовательных действий, направленных на достижение целей и решение задач, связанных с поддержкой работающей молодежи, ее профессиональным развитием и решением социальных проблем.

В числе основных задач молодежной политики на производственных предприятиях можно выделить:

- создание условий для реализации профессионального потенциала молодых работников, их социального становления, самореализации и вовлечения в общественную и профессиональную деятельность;
- профессиональное воспитание и образование молодежи, ее производственная адаптация, обеспечение возможностей для полноценной профессиональной самореализации;
- содействие карьерному росту молодых сотрудников, повышению их социально-имущественного статуса, решению жилищных проблем;
- поддержка общественно значимых инициатив и общественно полезной деятельности работающей молодежи, молодежных организаций;
- реализация инновационного потенциала молодежи в интересах развития производства, профессионального и личностного роста молодых работников;
- содействие культурному, духовному и физическому развитию молодежи в процессе трудовой деятельности.

Приоритетными направлениями молодежной политики на предприятиях, как правило, являются:

- адаптация и закрепление молодых сотрудников, создание системы наставничества;
- обучение, повышение квалификации и переквалификация молодых работников в соответствии с задачами развития предприятия;
- выдвижение молодых, инициативных и высококвалифицированных работников в кадровый резерв на руководящие должности;
- вовлечение молодежи в рационализаторскую и изобретательскую деятельность;
- обеспечение условий для охраны здоровья, формирования здорового образа жизни работающей молодежи [14, с.88].

Одним из элементов реализации молодежной политики на предприятии может стать создание такого молодежного объединения, как Совет молодежи, в состав которого будут входить сотрудники в возрасте до 35 лет. Его

деятельность должна регламентироваться специальным Положением, утвержденным локальным нормативным актом предприятия.

Совет молодежи представляет собой молодежную общественную структуру предприятия, деятельность которой направлена на развитие активности, научно-технического творчества и инициативы молодых работников, повышение производственно-экономических показателей их работы, вовлечение в общественно и социально значимые мероприятия.

Положение о Совете молодежи должно определять цели, задачи и основные направления деятельности этого объединения, его структуру и порядок формирования, права, обязанности и ответственность членов, систему их поощрения.

Таким образом, разработка и реализация молодежной политики, в том числе через создание молодежных объединений, таких как Совет молодежи, является важным фактором эффективного функционирования промышленного предприятия, привлечения и удержания молодых сотрудников. Совет молодежи может стать действенным инструментом управления процессами адаптации молодых работников, развития их творческой активности, ориентации на здоровый образ жизни, выстраивания траекторий карьерного роста.

1.2 Нормативно-правовое регулирование молодежной политики на государственных предприятиях

Вопросы нормативно-правового регулирования молодежной политики на государственных предприятиях необходимо рассматривать в контексте общей государственной молодежной политики, осуществляемой в Российской Федерации.

Нормативно-правовое регулирование молодежной политики на государственных предприятиях осуществляется на основе комплекса

документов различного уровня, включающего законодательные акты федерального и регионального уровня, указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ, ведомственные нормативные акты, а также локальные документы самих предприятий. Ключевые нормативно-правовые акты, регламентирующие данную сферу, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Нормативно-правовые акты, регулирующие молодежную политику на государственных предприятиях

Нормативно-правовой акт	Характеристика
Конституция РФ	Закрепляет общие принципы государственной политики в отношении молодежи, вытекающие из природы России как правового социального государства. Прямо вопросы молодежной политики не регулирует.
Постановление ВС РФ от 03.06.1993 № 5090-1 «Об Основных направлениях государственной молодежной политики в Российской Федерации»	Определяет цели, принципы и основные направления государственной молодежной политики, среди которых - обеспечение соблюдения прав молодежи, поддержка молодых семей, содействие предпринимательству и занятости, поддержка талантливой молодежи, молодежных объединений, международных обменов.
ФЗ от 28.06.1995 № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений»	Устанавливает принципы, содержание и меры государственной поддержки молодежных и детских объединений, включая информационное обеспечение, подготовку кадров, содействие проектам.
ФЗ от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних»	Определяет основы правового регулирования отношений, возникающих в связи с деятельностью по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних.
ФЗ от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»	Устанавливает основные гарантии прав и законных интересов ребенка в целях создания правовых, социально-экономических условий для реализации прав и законных интересов ребенка.
Указ Президента РФ от 16.09.1992 № 1075 «О первоочередных мерах в области государственной молодежной политики»	Определяет меры, направленные на реализацию молодежной политики, включая создание органов по делам молодежи, разработку целевых программ, поддержку деятельности молодежных объединений, содействие занятости, предпринимательству, развитию молодежного досуга.
Указ Президента РФ от 16.05.1996 № 727 «О мерах государственной поддержки общественных объединений, ведущих работу по военно-патриотическому воспитанию молодежи»	Вводит систему мер государственной поддержки общественных объединений, ведущих работу по военно-патриотическому воспитанию молодежи.

Продолжение таблицы 1.1

Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»	Определяет систему принципов, приоритетных задач и механизмов, обеспечивающих реализацию государственной молодежной политики, трактуемой как направление деятельности, представляющее собой систему мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового и научного характера.
Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р «Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года»	Определяет приоритеты государственной политики в области воспитания детей и молодежи, включая расширение вариативности воспитательных систем и технологий, повышение эффективности межведомственного взаимодействия, подготовку кадров, научно-методическое и нормативно-правовое обеспечение.
Постановление Правительства РФ от 29.05.2008 № 409 «О Федеральном агентстве по делам молодежи»	Уполномочивает Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь) на осуществление функций по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере государственной молодежной политики.
Ведомственные акты (распоряжения, приказы, инструкции министерств и ведомств)	Детализируют и конкретизируют положения актов более высокого уровня применительно к сфере регулирования конкретных органов исполнительной власти. Носят подзаконный характер, издаются в соответствии и во исполнение законов.
Локальные нормативные акты предприятий (положения, приказы, регламенты, инструкции)	Устанавливают особенности реализации молодежной политики на конкретных предприятиях с учетом специфики их деятельности. Принимаются работодателем в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами.

Как видно из таблицы, нормативно-правовую основу государственной молодежной политики составляет многоуровневая система актов различной юридической силы, характеризующаяся наличием как общих установлений концептуального характера, так и специальных норм, детально регламентирующих отдельные направления работы.

Фундаментальные основы государственной молодежной политики заложены в Конституции РФ. Несмотря на отсутствие в ней прямого упоминания молодежной политики, конституционно-правовое регулирование в этой сфере вытекает из положений Основного закона, определяющих Россию как правовое,

социальное государство с республиканской формой правления, разделением властей, идеологическим и политическим плюрализмом, поддержкой предпринимательства и социально незащищенных слоев населения [2].

На федеральном уровне ключевым документом, определяющим основные направления государственной молодежной политики, является Постановление Верховного Совета РФ от 03.06.1993 № 5090-1 «Об основных направлениях государственной молодежной политики в Российской Федерации». Этот акт устанавливает цели, принципы и приоритеты государства в работе с молодежью.

Согласно Постановлению, «государственная молодежная политика в Российской Федерации является деятельностью государства, направленной на создание правовых, экономических и организационных условий и гарантий для самореализации личности молодого человека и развития молодежных объединений, движений и инициатив. Государственная молодежная политика в Российской Федерации проводится в отношении:

- граждан Российской Федерации, включая лиц с двойным гражданством, в возрасте от 14 до 30 лет;
- иностранных граждан, лиц без гражданства в возрасте от 14 до 30 лет - в той мере, в какой их пребывание на территории Российской Федерации влечет за собой соответствующие обязанности федеральных государственных органов;
- молодых семей - семей в первые три года после заключения брака (в случае рождения детей - без ограничения продолжительности брака) при условии, что один из супругов не достиг 30-летнего возраста, а также неполных семей с детьми, в которых мать или отец не достигли 30-летнего возраста; молодежных объединений» [3].

Постановление формулирует основные направления государственной молодежной политики:

«1. Государственная молодежная политика в Российской Федерации осуществляется в целях:

- содействия социальному, культурному, духовному и физическому развитию молодежи;
- недопущения дискриминации молодых граждан по возрастному цензу;
- создания условий для более полного включения молодежи в социально-экономическую, политическую и культурную жизнь общества;
- расширения возможностей молодого человека в выборе своего жизненного пути, достижении личного успеха;
- реализации инновационного потенциала молодежи в интересах общественного развития и развития самой молодежи» [3].

Приоритетными направлениями государственной молодежной политики определены:

- обеспечение соблюдения прав молодежи;
- обеспечение гарантий в сфере труда и занятости молодежи;
- содействие предпринимательской деятельности молодежи;
- государственная поддержка молодой семьи;
- гарантированное предоставление социальных услуг;
- поддержка талантливой молодежи;
- формирование условий, направленных на физическое и духовное развитие молодежи;
- поддержка деятельности молодежных и детских объединений;
- содействие международным молодежным обменам [3].

Законодательство содержит также ряд специальных актов, регламентирующих отдельные вопросы молодежной политики.

Федеральный закон от 28.06.1995 № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений» определяет общие принципы, содержание и меры государственной поддержки таких объединений.

В соответствии с законом, под государственной поддержкой молодежных и детских объединений понимается совокупность мер, принимаемых органами государственной власти в соответствии с действующим законодательством,

направленных на создание и обеспечение экономических и правовых гарантий деятельности таких объединений, на оказание им организационного, методического и иного содействия [4].

Среди мер государственной поддержки предусматриваются:

- предоставление налоговых льгот;
- целевое финансирование отдельных общественно полезных программ по заявкам объединений;
- заключение договоров о выполнении работ, об оказании услуг по реализации программ;
- предоставление льгот в сфере аренды помещений, средств связи и т.д.

В качестве условий оказания государственной поддержки указываются:

- наличие статуса юридического лица, действующего не менее одного года;
- объединение не менее 3000 человек для международных, 500 - для общероссийских, 100 - для межрегиональных, 50 - для региональных и местных объединений;
- в состав объединения должно входить не менее 2/3 граждан в возрасте до 30 лет.

Федеральный закон от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» регламентирует деятельность по профилактике безнадзорности и правонарушений детей и подростков.

В нем дается определение ключевых понятий (безнадзорности, беспризорности, несовершеннолетних, оказавшихся в трудной жизненной ситуации и социально опасном положении, профилактики безнадзорности), а также устанавливаются основные принципы этой деятельности:

- законность;
- демократизм, гуманное обращение с несовершеннолетними;
- поддержка семьи и взаимодействие с ней;
- индивидуальный подход и соблюдение интересов несовершеннолетних [5].

Закон определяет систему профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, в которую включены комиссии по делам несовершеннолетних, органы управления социальной защитой населения, образованием, здравоохранением, службы занятости, внутренних дел и др. Формулируются их компетенции и обязанности.

Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» устанавливает основные гарантии прав и интересов ребенка, предусмотренных Конституцией РФ, в целях создания правовых, социально-экономических условий для их реализации.

Закон формулирует цели государственной политики в интересах детей: «- осуществление прав детей, предусмотренных Конституцией РФ, недопущение их дискриминации,

- упрочение основных гарантий прав и законных интересов детей;
- содействие физическому, интеллектуальному, психическому, духовному и нравственному развитию детей, воспитанию в них патриотизма и гражданственности;
- реализация личности ребенка в интересах общества и в соответствии с не противоречащими Конституции РФ и федеральному законодательству традициями народов РФ, достижениями российской и мировой культуры» [6].

Определяются основные направления обеспечения прав ребенка в РФ, полномочия органов власти разного уровня в этой сфере. Устанавливаются государственные минимальные социальные стандарты основных показателей качества жизни детей, гарантированная судебная защита их прав.

Отдельные положения закона посвящены защите прав детей на образование, охрану здоровья, отдых, профессиональную ориентацию и занятость, защиту от эксплуатации, насилия и жестокого обращения, вредной информации. Регламентируются вопросы ответственности должностных лиц и граждан за нарушение прав детей, контроля соблюдения законодательства о правах ребенка.

Существенное значение для правового регулирования государственной молодежной политики имеют указы Президента РФ.

Указом от 16.09.1992 № 1075 «О первоочередных мерах в области государственной молодежной политики» определены меры, направленные на реализацию молодежной политики, включая образование комитета по делам молодежи при Правительстве РФ, поддержку предпринимательской деятельности, развитие социальных служб, центров досуга, спортивно-оздоровительной работы среди молодежи.

В дальнейшем система мер государственной поддержки молодежи и особых молодежных объединений регулировалась указами Президента РФ:

— от 16.05.1996 № 727 «О мерах государственной поддержки общественных объединений, ведущих работу по военно-патриотическому воспитанию молодежи»,

— от 06.04.2006 № 325 «О мерах государственной поддержки талантливой молодежи»,

— от 14.02.2010 № 182 «О стипендиях Президента Российской Федерации для студентов, аспирантов, адъюнктов, слушателей и курсантов образовательных учреждений высшего профессионального образования».

Значительную роль в развитии и детализации законодательных положений о молодежной политике на федеральном уровне играют документы стратегического планирования и программно-целевые акты Правительства РФ.

Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р утверждены Основы государственной молодежной политики на период до 2025 года. Этот концептуальный документ определяет систему принципов, приоритетных задач и механизмов, обеспечивающих реализацию государственной молодежной политики как самостоятельного направления деятельности государства, представляющего собой систему мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового и научного характера.

В качестве основных принципов закреплены:

- ответственность государства за соблюдение законных интересов молодежи;
- ответственность молодежи за реализацию своих конституционных прав и обязанностей в сферах государственной и общественной жизни;
- признание молодежи равноправным партнером в формировании и реализации государственной молодежной политики;
- приоритетность государственной поддержки социально незащищенных молодых граждан;
- предоставление государством базового объема услуг для духовного, культурного, социального, физического и психического развития молодежи, а также возможностей для выбора жизненного пути, образования, начала трудовой деятельности, создания семьи;
- поддержка деятельности молодежных общественных объединений;
- развитие государственно-частного партнерства и взаимодействия с социальными институтами общества;
- повышение эффективности использования информационных ресурсов и инфраструктуры в интересах реализации государственной молодежной политики;
- укрепление механизмов правового регулирования и единства государственной молодежной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
- взаимодействие различных ведомств при реализации стратегий и программ в части, касающейся молодежной политики [10].

Распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р утверждена Стратегия развития воспитания в РФ на период до 2025 года. Этот документ среди приоритетов государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи определяет:

- создание условий для воспитания здоровой, счастливой, свободной, ориентированной на труд личности;

- формирование у детей высокого уровня духовно-нравственного развития, патриотизма и гражданской ответственности;
- поддержка единства и целостности системы воспитания;
- поддержка семейного воспитания;
- повышение эффективности комплексной поддержки уязвимых категорий детей;
- обеспечение защиты прав и интересов детей, социальной реабилитации детей, находящихся в трудной жизненной ситуации;
- качественное повышение уровня и расширение возможностей непрерывного образования педагогических работников в сфере воспитания;
- поддержка общественных объединений, содействующих воспитательной деятельности в образовательных и иных организациях.

Специальным Постановлением Правительства РФ от 29.05.2008 № 409 был определен статус Федерального агентства по делам молодежи. В настоящее время это агентство является органом исполнительной власти, осуществляющим функции по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере государственной молодежной политики, реализации мероприятий, направленных на обеспечение здорового образа жизни молодежи, нравственного и патриотического воспитания и на реализацию молодежью своих профессиональных возможностей.

Существенный массив нормативных правовых актов, посвященных вопросам государственной молодежной политики, принят и на региональном уровне.

Вместе с тем, несмотря на достаточно обширную правовую базу государственной молодежной политики, до настоящего времени не принят единый федеральный закон о государственной молодежной политике, который бы системно определял цели, принципы, направления и механизмы реализации государственной молодежной политики в современных условиях [15, с.44].

Соответственно, отсутствует и законодательная база, непосредственно регулирующая вопросы реализации молодежной политики на государственных

предприятиях. На ведомственном уровне могут приниматься отраслевые документы рекомендательного характера. Например, Министерством промышленности и торговли РФ утвержден Стандарт реализации молодежной политики на промышленных предприятиях, определяющий цели, принципы и направления этой деятельности. В качестве ключевых направлений выделены:

- профориентация, обучение и развитие молодых работников, мероприятия по повышению их профессионального мастерства;
- социально-экономическая поддержка молодых работников, в том числе в вопросах жилья и создания семьи;
- вовлечение молодежи в активную общественную деятельность и корпоративные мероприятия;
- информационное обеспечение реализации молодежной политики [16, с.12].

В ряде случаев государственными компаниями принимаются внутренние документы, определяющие особенности реализации корпоративной молодежной политики. Так, ПАО «Газпром» приняло Концепцию молодежной политики, которая определяет ее как систему приоритетов, решений и действий, направленных на создание условий и возможностей для успешной социализации и эффективной самореализации молодежи в интересах инновационного развития компании.

Таким образом, можно констатировать, что на сегодняшний день отсутствует полноценная законодательная база для регулирования молодежной политики на государственных предприятиях. Этот вопрос является одним из элементов общей государственной молодежной политики. Ее правовое регулирование в настоящее время носит несистемный характер и осуществляется посредством множества нормативных правовых актов различной юридической силы.

1.3 Современные подходы к организации работы с молодыми специалистами

В современных условиях развитие и успешное функционирование любой организации во многом определяется качеством ее профессиональных кадров, уровнем их социализации и готовности к эффективной совместной работе [12, с.55]. Особую роль в формировании кадрового потенциала играет работа с молодыми специалистами, которые являются важнейшим стратегическим ресурсом и активом компании [11, с.34].

Необходимость системной работы с молодыми кадрами диктуется рядом объективных факторов. Во-первых, это неблагоприятная демографическая ситуация, ведущая к сокращению предложения на рынке труда и дефициту квалифицированного персонала. Во-вторых, состояние рынка труда, для которого характерны проблемы в области здоровья и девиантного поведения молодежи, недостаточная координация между системой образования и потребностями работодателей. В-третьих, молодежь традиционно выступает основным источником инициативы и развития в процессах организационных преобразований, технологических инноваций, внедрения новых методов работы [13, с.143].

Эффективное вовлечение молодых специалистов в производственные и инновационные процессы требует формирования системы работы, направленной на обеспечение постоянного обновления и омоложения коллектива, развитие инновационного потенциала молодежи, направление ее энергии и активности в русло модернизации производства.

Современные развивающиеся компании предъявляют к персоналу высокие требования в плане компетентности, инновационности, адаптивности, лояльности, мотивации к саморазвитию. Молодые специалисты при создании необходимых условий могут стать важнейшим источником этих качеств. Вместе с тем в условиях оптимизации численности сотрудников, характерной

для периодов экономического спада, возникает угроза потери преемственности, повышения среднего возраста персонала до критического уровня из-за снижения притока молодых кадров.

Работа с молодыми специалистами может быть определена как процесс системного и планомерно организованного воздействия на эту категорию персонала с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер в целях обеспечения эффективной деятельности компании и удовлетворения потребностей молодых сотрудников в профессиональном и личностном росте.

Теоретический анализ выявляет недостаточность комплексного подхода к проблеме в существующих исследованиях. Большинство работ концентрируется на отдельных аспектах работы с молодежью - адаптации, развитии, мотивации, что на практике ведет к реализации набора не связанных между собой мероприятий без обеспечения системного эффекта. Требуется создание единой методической базы, обеспечивающей целостный подход к работе с молодыми специалистами с учетом динамики внешней среды [14, с.55].

Основополагающими факторами построения системы работы с молодыми специалистами являются политическая, программно-целевая и организационно-процедурная платформы. Первая включает концепции управления персоналом и кадровую политику. Вторая - стратегии, бюджеты, планы. Третья - архитектуру бизнес-структур и процессов, процедуры, методики, HR-технологии.

Структурно система работы с молодыми специалистами может быть представлена как совокупность управляющей и управляемой подсистем. В составе первой выделяются цели, общесистемные компоненты, средства управления и функции. Вторая включает непосредственно персонал, в том числе молодых специалистов, и социально-трудовые отношения [14, с.45].

Содержательно система работы с молодыми специалистами может быть разделена на ряд взаимосвязанных подсистем: планирования и маркетинга,

найма и учета, оценки, развития и управления карьерой, активизации инновационно-творческого потенциала молодых сотрудников. Каждая подсистема включает набор специфических функций и процессов.

Ключевыми требованиями, предъявляемыми к системе работы с молодыми специалистами, являются: соответствие целям и особенностям организации, системность и комплексность при формировании, пропорциональность развития всех подсистем и элементов, необходимое разнообразие и адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды.

Процессный подход к организации работы с молодыми специалистами предполагает ориентацию на достижение запланированных результатов, регулярный мониторинг и анализ, возможность корректирующих и предупреждающих действий, проведение аудита и самооценки для обеспечения постоянного совершенствования системы и ее адаптации к меняющимся условиям [15, с.33].

Существенного роста эффективности работы с молодыми специалистами позволяет достичь реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов на базе инновационных технологий для достижения прорывных улучшений ключевых показателей деятельности.

Анализ практики работы российских компаний с молодыми специалистами показывает, что наибольшую активность в этой сфере проявляют крупные организации как частного, так и государственного сектора. От привлечения молодежи они ожидают прежде всего повышения инновационности, получения высококвалифицированных кадров, решения проблемы кадрового дефицита.

Среди применяемых технологий работы с молодыми специалистами можно выделить:

— в сфере подбора и адаптации — специальные регламенты, дни открытых дверей, разделы корпоративных сайтов, инструменты оценки, адаптационные тренинги;

— в сфере карьерного роста и работы с резервом - приоритетное замещение вакансий, программы развития резервистов, их вовлечение в проекты, наставничество;

— в сфере мотивации - анализ причин текучести, мониторинг удовлетворенности;

— в сфере обучения и развития - корпоративные университеты и учебные центры, привлечение внутренних тренеров, развитие лидерства, взаимодействие с вузами.

К числу инновационных практик работы с молодыми специалистами относятся корпоративные стипендии и гранты, конкурсы и соревнования, персональные надбавки, льготные ипотечные программы, усилия по укреплению приверженности и причастности к компании.

Вместе с тем даже передовым компаниям не всегда удастся выстроить работу с молодежью на системной основе, обеспечить четкую сформулированную стратегию в этой области и ее последовательную реализацию.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в условиях инновационного развития и растущей потребности в кадрах системная работа с молодыми специалистами становится ключевым инструментом формирования человеческого капитала организации. Методологически она должна строиться на приоритетах кадровой стратегии и политики, носить комплексный характер, охватывая все этапы вовлечения молодежи - от профориентации до закрепления и развития в компании.

Выводы по первой главе.

1. Анализ теоретических основ и местных источников позволил установить, что работа с молодежью является важнейшим направлением кадровой политики современных предприятий, от эффективности которого зависят возможности формирования, развития и использования их человеческого капитала в условиях демографических и инновационных вызовов.

2. Молодежь как особая социально-демографическая группа обладает рядом специфических возрастных, психологических и социальных характеристик, требующих учета при организации работы с ней в производственной сфере. Ключевыми задачами здесь выступают профессиональная и социальная адаптация, развитие трудового потенциала, вовлечение в решение корпоративных задач.

3. Правовую основу работы с молодежью на государственных предприятиях составляет обширная, но не полностью систематизированная нормативная база, включающая акты различного уровня - от Конституции РФ до локальных документов организаций. Ключевыми направлениями регулирования работы с молодыми кадрами являются защита прав и интересов молодежи, содействие ее занятости, поддержка молодых семей, талантливой молодежи, молодежных объединений и инициатив.

4. В практике ведущих компаний сложились разнообразные подходы к организации работы с молодыми специалистами, охватывающие профориентацию, адаптацию, оценку, обучение, развитие карьеры, мотивацию. Наиболее эффективной является реализация целостной системы работы с молодежью, интегрирующей все эти направления на основе единой стратегии и увязанной с приоритетами развития организации.

2 Анализ системы организации работы с молодежью на государственном предприятии

2.1 Общая характеристика кадровой политики и организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Санкт-Петербургское государственное унитарное предприятие городского электрического транспорта (СПб ГУП «Горэлектротранс») представляет собой крупнейшее государственное транспортное предприятие Санкт-Петербурга, осуществляющее свою деятельность в сфере пассажирских перевозок наземным электрическим транспортом. Организация, расположенная по адресу 196105, г. Санкт-Петербург, ул. Сызранская, д. 15, имеет статус действующего коммерческого унитарного предприятия и функционирует в организационно-правовой форме государственного унитарного предприятия субъекта Российской Федерации. Общая информация о Санкт-Петербургском государственном унитарном предприятии городского электрического транспорта представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общая информация о Санкт-Петербургском государственном унитарном предприятии городского электрического транспорта

Характеристика	Значение
Полное наименование организации	САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ ГОРОДСКОГО ЭЛЕКТРИЧЕСКОГО ТРАНСПОРТА
ИНН	7830001927
КПП	781001001
ОГРН	1027809259730
Место нахождения	196105, г. Санкт-Петербург, ул. Сызранская, д. 15
Вид деятельности	Регулярные перевозки пассажиров трамваями в городском и пригородном сообщении (код по ОКВЭД 49.31.23)
Статус организации	Коммерческая унитарная, действующая
Организационно-правовая форма	Государственные унитарные предприятия субъектов Российской Федерации (код 65242 по ОКОПФ)

История предприятия берет свое начало в 1863 году с запуска конно-железной дороги, что послужило фундаментом для развития общественного транспорта в Санкт-Петербурге. Последующая электрификация транспортной системы в 1907 году с введением электрического трамвайного движения, а затем запуск троллейбусного сообщения в 1936 году сформировали основные направления деятельности предприятия, сохранившиеся до настоящего времени.

В современных условиях основным видом деятельности предприятия, согласно классификации ОКВЭД (код 49.31.23), являются регулярные перевозки пассажиров трамваями в городском и пригородном сообщении. Организационная структура предприятия включает более 12 тысяч сотрудников, обеспечивающих бесперебойное функционирование городского электрического транспорта.

Миссия предприятия заключается в обеспечении безопасного, быстрого и комфортного перемещения пассажиров по территории Санкт-Петербурга. Особое внимание уделяется экологической составляющей предоставляемых транспортных услуг, что соответствует современным требованиям устойчивого развития городской среды.

Технологическое развитие предприятия характеризуется внедрением современных транспортных средств, в частности, троллейбусов с автономным ходом, способных функционировать без постоянного подключения к контактной сети, что существенно повышает гибкость маршрутной сети и эффективность пассажирских перевозок.

Историческая значимость предприятия подтверждается его непрерывной работой на протяжении военного периода, за исключением кратковременной остановки в блокадную зиму 1941-1942 годов, что свидетельствует о высокой социальной ответственности и стратегической важности организации для городской инфраструктуры. Признание Санкт-Петербурга Трамвайной столицей мира в 1980-х годах дополнительно подчеркивает значимость предприятия в международном масштабе.

Организационная структура СПб ГУП «Горэлектротранс» представлена на рисунке 2.1.

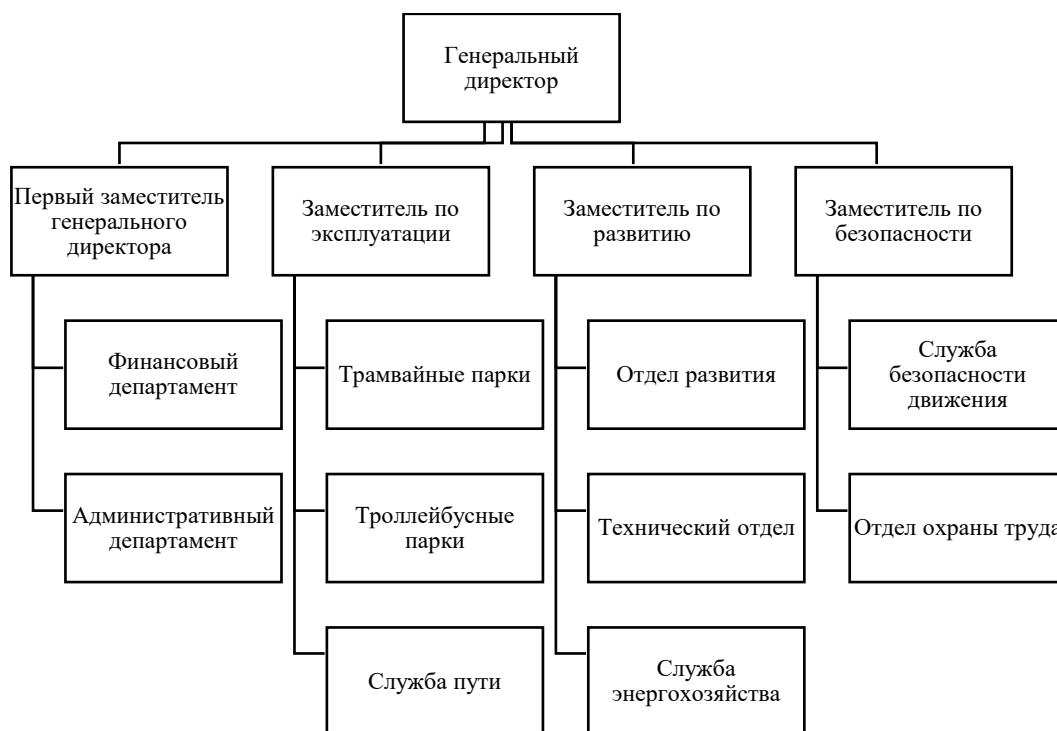


Рисунок 2.1 – Организационная структура СПб ГУП «Горэлектротранс»

Организационная структура СПб ГУП «Горэлектротранс» представляет собой классическую линейно-функциональную модель управления, характерную для крупных транспортных предприятий. Во главе организации находится генеральный директор, осуществляющий общее руководство предприятием и определяющий стратегические направления развития.

Структура высшего управленческого звена включает первого заместителя генерального директора и профильных заместителей, курирующих основные направления деятельности предприятия: эксплуатацию, развитие и безопасность. Такое распределение полномочий обеспечивает эффективное управление всеми ключевыми аспектами функционирования организации.

Первый заместитель генерального директора координирует работу финансового и административного департаментов, что позволяет централизованно управлять экономическими и организационными процессами

предприятия. Данное решение способствует оптимизации документооборота и повышению эффективности принятия управленческих решений.

Заместитель по эксплуатации осуществляет руководство основными производственными подразделениями, включая трамвайные и троллейбусные парки, а также службу пути. Такая структура обеспечивает комплексный подход к организации перевозочного процесса и поддержанию транспортной инфраструктуры.

На региональном уровне кадровая работа СПб ГУП «Горэлектротранс» регулируется законодательством Санкт-Петербурга, включая законы «О транспортном обслуживании населения в Санкт-Петербурге» и нормативные акты, определяющие особенности оплаты труда в государственных унитарных предприятиях города. Значимую роль играют постановления Правительства Санкт-Петербурга, регламентирующие вопросы социальной поддержки работников транспортной отрасли. Иерархия нормативно-правового регулирования кадровой работы в ГУП представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Иерархия нормативно-правового регулирования кадровой работы в ГУП

Уровень регулирования	Основные нормативные акты	Регулируемые вопросы
Федеральный	- ТК РФ - ФЗ о ГУП - ФЗ о персональных данных - ФЗ о противодействии коррупции	- Трудовые отношения - Правовой статус предприятия - Защита персональных данных - Антикоррупционные меры
Региональный	- Законы Санкт-Петербурга - Постановления Правительства СПб - Отраслевые соглашения	- Особенности труда в регионе - Социальные гарантии - Отраслевые нормы
Локальный	- Устав предприятия - Коллективный договор - Правила внутреннего трудового распорядка - Положения о подразделениях	- Внутренние процедуры - Социальное партнерство - Трудовой распорядок - Функционал подразделений

Внутренняя регламентация кадровой работы осуществляется посредством системы локальных нормативных актов, включающей Устав предприятия, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции работников. Особое значение имеют внутренние регламенты, определяющие порядок проведения аттестации, обучения и повышения квалификации персонала.

Организационная структура кадровой службы СПб ГУП «Горэлектротранс» построена по функциональному принципу и интегрирована в общую систему управления предприятием. Служба управления персоналом подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по персоналу, что обеспечивает эффективную реализацию кадровой политики и оперативное принятие управленческих решений. Организационная структура кадровой службы представлена на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Организационная структура кадровой службы

Функциональное распределение обязанностей в кадровой службе представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Функциональное распределение обязанностей в кадровой службе

Подразделение	Основные функции	Взаимодействие с другими службами
Отдел кадрового делопроизводства	- Оформление трудовых отношений - Ведение личных дел - Учет движения персонала	- Юридическая служба - Бухгалтерия - Структурные подразделения
Отдел развития персонала	- Организация обучения - Проведение аттестаций - Формирование кадрового резерва	- Учебный центр - Производственные подразделения - Служба безопасности
Отдел организации труда и заработной платы	- Нормирование труда - Разработка систем оплаты - Анализ эффективности труда	- Планово-экономический отдел - Бухгалтерия - Профсоюзный комитет

Взаимодействие кадровой службы с другими подразделениями предприятия осуществляется на основе регламентов информационного обмена и документооборота. Особое внимание уделяется координации действий с производственными подразделениями при планировании потребности в персонале, организации обучения и проведении аттестационных мероприятий.

В рамках исследования основных направлений кадровой работы СПб ГУП «Горэлектротранс» необходимо провести комплексный анализ существующих практик управления персоналом. Рассмотрим каждое направление с учетом специфики государственного унитарного предприятия и отраслевых особенностей транспортной сферы.

Система подбора и отбора персонала в СПб ГУП «Горэлектротранс» реализуется на основе многоступенчатого подхода, учитывающего как квалификационные требования к должностям, так и особые условия работы на транспортном предприятии. Процесс привлечения кандидатов осуществляется через различные каналы, включая сотрудничество с профильными учебными заведениями, центрами занятости и специализированными кадровыми агентствами. Особое внимание уделяется проверке профессиональной пригодности кандидатов, включая обязательное медицинское

освидетельствование для работников, непосредственно связанных с движением транспорта.

Программы адаптации и обучения персонала представляют собой комплексную систему мероприятий, направленных на интеграцию новых сотрудников и повышение квалификации действующего персонала. Адаптационные программы включают знакомство с корпоративной культурой, изучение нормативной документации и практическое обучение на рабочем месте под руководством опытных наставников. Система профессионального обучения реализуется на базе собственного учебного центра предприятия, что позволяет обеспечивать непрерывное повышение квалификации сотрудников с учетом специфики транспортной отрасли.

Основные направления и инструменты кадровой работы в СПб ГУП «Горэлектротранс» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Основные направления и инструменты кадровой работы в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Направление кадровой работы	Применяемые инструменты	Особенности реализации	Ожидаемые результаты
Подбор и отбор персонала	- Профессиональное тестирование - Собеседования - Медицинские осмотры - Проверка квалификации	- Многоуровневая система отбора - Строгие квалификационные требования - Обязательные медицинские критерии	- Формирование квалифицированного штата - Снижение текучести кадров - Повышение качества персонала
Адаптация и обучение	- Программа наставничества - Корпоративный учебный центр - Стажировки - Электронное обучение	- Индивидуальный подход - Сочетание теории и практики - Регулярное обновление программ	- Быстрая интеграция новых сотрудников - Рост профессионализма - Развитие компетенций
Оценка и мотивация	- Аттестация персонала - KPI - Социальные программы - Конкурсы профмастерства	- Прозрачность критериев - Связь с результатами труда - Комплексный подход	- Повышение эффективности труда - Рост удовлетворенности - Снижение текучести

Методы оценки и мотивации персонала основываются на сочетании материальных и нематериальных стимулов. Система оценки включает регулярную аттестацию работников, анализ выполнения ключевых показателей эффективности и оценку профессиональных компетенций. Мотивационная система предусматривает различные виды премирования, социальные льготы и гарантии, предусмотренные коллективным договором, а также возможности карьерного роста и профессионального развития.

Организация кадрового делопроизводства осуществляется с использованием современных информационных технологий и автоматизированных систем управления персоналом. Особое внимание уделяется соблюдению требований законодательства в области защиты персональных данных и трудового права. Внедрение электронного документооборота позволило оптимизировать процессы кадрового администрирования и повысить эффективность работы кадровой службы.

Анализ действующих инструментов кадровой политики СПб ГУП «Горэлектротранс» требует комплексного рассмотрения эффективности применяемых методов управления персоналом с учетом специфики государственного унитарного предприятия и современных тенденций в области управления человеческими ресурсами.

Организация работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс» представляет собой комплексную систему мероприятий, направленных на привлечение, развитие и удержание молодых специалистов в контексте обеспечения преемственности кадрового состава предприятия. Данное направление кадровой политики приобретает особую актуальность в условиях цифровой трансформации транспортной отрасли и необходимости обновления профессиональных компетенций персонала.

В рамках исследования установлено, что работа с молодежью на предприятии осуществляется на основе интегрированного подхода, объединяющего образовательные, социальные и профессиональные аспекты развития молодых специалистов. Ключевым элементом данной системы

выступает взаимодействие с профильными образовательными учреждениями, обеспечивающее формирование кадрового резерва из числа выпускников профессиональных учебных заведений.

Особое внимание в организации работы с молодежью уделяется созданию условий для профессиональной самореализации молодых специалистов. На предприятии функционирует многоуровневая система адаптации и развития молодых кадров, включающая программы наставничества, специализированные тренинги и мероприятия по обмену опытом.

Программы работы с молодежью интегрированы в общую систему управления персоналом предприятия и реализуются в соответствии с принципами, представленными в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные направления работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Направление деятельности	Реализуемые мероприятия	Целевые показатели	Механизмы реализации
Профессиональная ориентация и привлечение	- Дни открытых дверей - Профориентационные экскурсии - Участие в ярмарках вакансий	- Увеличение доли молодых специалистов - Формирование кадрового резерва	- Сотрудничество с учебными заведениями - Программы стажировок - Целевое обучение
Адаптация и развитие	- Программа наставничества - Корпоративное обучение - Конкурсы профмастерства	- Снижение текучести молодых кадров - Рост профессиональных компетенций	- Индивидуальные планы развития - Система наставничества - Оценка эффективности
Социальная поддержка	- Материальная помощь - Жилищные программы - Социальный пакет	- Повышение привлекательности работодателя - Закрепление молодых специалистов	- Коллективный договор - Социальные программы - Льготное кредитование
Карьерное продвижение	- Формирование кадрового резерва - Ротация кадров - Проектная деятельность	- Увеличение доли молодежи в управлении - Развитие управленческих навыков	- Система КПЭ - Конкурсный отбор - Целевая подготовка

Анализ эффективности реализуемых мероприятий показывает положительную динамику в привлечении и удержании молодых специалистов на предприятии. При этом выявлен ряд направлений, требующих дальнейшего развития, в частности, необходимость расширения использования цифровых технологий в обучении молодых специалистов и совершенствования системы материального стимулирования молодежи.

Существенным фактором успешной реализации молодежной политики предприятия является интеграция традиционных методов работы с молодежью и современных подходов к развитию персонала. Особое значение приобретает формирование системы непрерывного профессионального развития, учитывающей как текущие потребности предприятия, так и перспективные направления развития транспортной отрасли.

2.2 Анализ существующих методов и форм работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс»

В рамках анализа существующих методов работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс» была проведена систематизация основных методов, применяемых на предприятии. Исследование показало, что система работы с молодежью базируется на четырех ключевых направлениях, каждое из которых реализуется через специфический набор методов и инструментов.

Обучение и развитие молодых сотрудников осуществляется на базе корпоративного учебного центра и включает комплексные программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки и развития компетенций. Особое внимание уделяется системе наставничества, где опытные сотрудники передают профессиональные знания и навыки молодым специалистам. Программы обучения разрабатываются с учетом специфики

транспортной отрасли и включают как теоретическую подготовку, так и практические занятия на современном оборудовании.

Материальная поддержка молодых сотрудников реализуется через систему дифференцированных выплат и компенсаций. На предприятии действует программа поддержки молодых специалистов, включающая подъемные выплаты при трудоустройстве, компенсацию расходов на съем жилья, специальные надбавки к заработной плате в первые годы работы. Существенным элементом материальной поддержки является система премирования за профессиональные достижения и участие в развитии предприятия.

Методы работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Методы работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Направление	Применяемые методы	Инструменты реализации	Ожидаемые результаты
Обучение и развитие	- Профессиональное обучение - Наставничество - Тренинги и семинары - Стажировки	- Корпоративный учебный центр - Программы наставничества - Учебно-методические материалы	- Повышение квалификации - Развитие компетенций - Профессиональный рост
Материальная поддержка	- Стимулирующие выплаты - Компенсационные программы - Социальный пакет	- Положение об оплате труда - Система премирования - Социальные программы	- Повышение мотивации - Материальная стабильность - Закрепление кадров
Социальная адаптация	- Адаптационные программы - Корпоративные мероприятия - Психологическая поддержка	- План адаптации - Корпоративные мероприятия - Психологическое консультирование	- Успешная интеграция - Формирование лояльности - Командообразование
Карьерное продвижение	- Кадровый резерв - Ротация - Проектная деятельность	- Программа кадрового резерва - График ротации - Проектные задания	- Карьерный рост - Развитие потенциала - Формирование руководителей

Карьерное продвижение молодых специалистов обеспечивается через формирование кадрового резерва и создание индивидуальных траекторий развития. На предприятии действует система ротации кадров, позволяющая молодым сотрудникам получить разносторонний опыт работы в различных подразделениях. Реализуются программы развития управленческих компетенций и подготовки будущих руководителей.

Анализ применяемых методов работы с молодыми сотрудниками показывает их системный характер и направленность на комплексное развитие молодых специалистов. При этом выявлено, что наиболее эффективными являются методы, сочетающие профессиональное развитие с материальным стимулированием и перспективами карьерного роста. Особую роль играет интеграция различных методов работы, что позволяет достигать синергетического эффекта в развитии молодых кадров.

Профессиональное наставничество на предприятии реализуется как комплексная система передачи профессионального опыта и корпоративных ценностей. За каждым молодым специалистом закрепляется опытный наставник, имеющий высокую квалификацию и значительный стаж работы. Процесс наставничества строго регламентирован и включает этапы планирования, реализации и оценки результатов. Особое внимание уделяется подготовке самих наставников, для которых проводятся специальные обучающие семинары и тренинги.

Корпоративное обучение осуществляется на базе собственного учебного центра предприятия и включает различные форматы профессиональной подготовки. Программы обучения разрабатываются с учетом специфики транспортной отрасли и актуальных потребностей производства. Активно внедряются современные методы обучения, включая симуляторы, тренажеры и элементы дистанционного образования. Особое внимание уделяется практической составляющей обучения, что обеспечивает формирование необходимых профессиональных компетенций.

Конкурсы профессионального мастерства проводятся регулярно и охватывают различные категории молодых работников. Они служат не только инструментом оценки профессиональных навыков, но и мотивационным фактором для профессионального развития. Победители конкурсов получают не только материальное поощрение, но и преимущества при карьерном продвижении. Конкурсы включают как теоретические испытания, так и демонстрацию практических навыков в условиях, максимально приближенных к реальным. Формы работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Формы работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Форма работы	Содержание деятельности	Механизмы реализации	Критерии эффективности
Профессиональное наставничество	- Индивидуальное сопровождение - Передача опыта - Развитие компетенций	- План наставничества - Методические материалы - Система мотивации наставников	- Сроки адаптации - Уровень квалификации - Отзывы наставников
Корпоративное обучение	- Теоретическая подготовка - Практические занятия - Тренажерная подготовка	- Учебные программы - Учебно-материальная база - Квалифицированные преподаватели	- Результаты аттестации - Применение навыков - Карьерный рост
Конкурсы профмастерства	- Теоретические испытания - Практические задания - Инновационные предложения	- Положение о конкурсах - Экспертные комиссии - Система поощрений	- Количество участников - Уровень мастерства - Внедрение предложений
Социальные программы	- Материальная поддержка - Жилищные программы - Организация досуга	- Коллективный договор - Социальные гарантии - Целевое финансирование	- Удовлетворенность - Закрепление кадров - Социальный эффект
Проектная деятельность	- Разработка проектов - Внедрение инноваций - Оптимизация процессов	- Проектные группы - Экспертная поддержка - Ресурсное обеспечение	- Количество проектов - Экономический эффект - Развитие компетенций

Социальные программы представляют собой комплекс мероприятий, направленных на поддержку молодых сотрудников в различных аспектах их жизни. Они включают материальную помощь, жилищные программы, медицинское обслуживание, организацию досуга и отдыха. Особое внимание уделяется поддержке молодых семей и созданию условий для профессионального развития.

Проектная деятельность реализуется через вовлечение молодых специалистов в разработку и реализацию проектов по совершенствованию производственных процессов и развитию предприятия. Это позволяет не только развивать профессиональные компетенции, но и формировать управленческие навыки.

Анализ реализуемых форм работы показывает их взаимосвязанный характер и направленность на комплексное развитие молодых специалистов. Каждая форма работы имеет свои специфические особенности и механизмы реализации, но при этом все они интегрированы в единую систему работы с молодежью на предприятии.

Нормативная база работы с молодежью формируется на основе федерального и регионального законодательства, включая Трудовой кодекс РФ, федеральные законы о государственных унитарных предприятиях, региональные законы Санкт-Петербурга в сфере молодежной политики и транспортного обслуживания населения. Особое значение имеют отраслевые соглашения и нормативные акты, определяющие специфику работы с молодыми кадрами в транспортной отрасли.

Локальные акты предприятия детализируют механизмы реализации молодежной политики и включают широкий спектр внутренних документов, от положений и регламентов до должностных инструкций и методических рекомендаций. Ключевую роль играет коллективный договор, закрепляющий основные социальные гарантии и механизмы поддержки молодых специалистов.

Программы развития разрабатываются как на стратегическом уровне (долгосрочные программы развития кадрового потенциала), так и на тактическом (годовые планы работы с молодежью, программы обучения и адаптации). Они определяют конкретные мероприятия, сроки их реализации, ответственных исполнителей и ожидаемые результаты.

Система документационного обеспечения работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс» представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Система документационного обеспечения работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс»

Уровень документации	Основные документы	Предмет регулирования	Порядок актуализации
Нормативная база	- Федеральные законы - Региональные законы - Отраслевые соглашения - Ведомственные акты	- Правовой статус молодых специалистов - Социальные гарантии - Условия труда - Профессиональное развитие	- По мере изменения законодательства - При обновлении отраслевых норм - В соответствии с установленными сроками
Локальные акты	- Коллективный договор - Положение о молодых специалистах - Положение о наставничестве - Регламенты работы с кадрами	- Права и обязанности - Система мотивации - Механизмы поддержки - Порядок взаимодействия	- Ежегодный пересмотр - По мере необходимости - При изменении условий работы
Программы развития	- Стратегия развития персонала - Программа адаптации - План обучения - Проекты развития	- Цели и задачи развития - Конкретные мероприятия - Ресурсное обеспечение - Показатели эффективности	- При формировании годовых планов - По результатам мониторинга - При изменении стратегии

Эффективность документационного обеспечения определяется следующими ключевыми факторами:

1. Системность и комплексность:

— Охват всех аспектов работы с молодежью.

- Взаимосвязь документов различного уровня.
- Согласованность требований и положений.

2. Актуальность и гибкость:

- Регулярное обновление документации.
- Учет изменений внешней среды.
- Адаптация к новым условиям.

Таким образом, документационное обеспечение работы с молодыми сотрудниками в СПб ГУП «Горэлектротранс» представляет собой развитую систему взаимосвязанных документов, обеспечивающих нормативное, методическое и организационное сопровождение молодежной политики предприятия.

2.3 Оценка эффективности существующих молодежных программ на предприятии

В рамках оценки эффективности молодежных программ в СПб ГУП «Горэлектротранс» разработана комплексная система показателей, позволяющая проводить всесторонний анализ результативности работы с молодыми специалистами.

Количественные показатели эффективности базируются на измеримых параметрах, характеризующих различные аспекты работы с молодежью. Основное внимание уделяется динамике численности молодых специалистов, показателям их закрепления на предприятии и профессионального развития.

Численность молодых специалистов анализируется в разрезе следующих параметров:

- Общая доля молодых сотрудников в структуре персонала.
- Распределение по профессиональным категориям.
- Уровень образования и квалификации.

- Гендерный состав.
- Территориальное распределение по подразделениям.

Показатели текучести кадров среди молодых специалистов оцениваются по следующим критериям:

- Коэффициент текучести в первый год работы.
- Причины увольнения.
- Сезонная динамика текучести.
- Текучесть по профессиональным группам.
- Соотношение с общей текучестью по предприятию.

Карьерный рост молодых специалистов анализируется через:

- Скорость продвижения по карьерной лестнице.
- Участие в кадровом резерве.
- Назначения на руководящие должности.
- Повышение квалификационных разрядов.
- Профессиональные достижения.

Система количественных показателей оценки эффективности работы с молодыми специалистами представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Система количественных показателей оценки эффективности работы с молодыми специалистами

Группа показателей	Наименование показателя	Методика расчета	Периодичность оценки
Численность и структура	- Доля молодых специалистов - Коэффициент обновления - Образовательный уровень	- (Число молодых спец./Общая числ.)*100% - (Число принятых/Среднесп. числ.)*100% - (Число с высш. образ./Общее число)*100%	Ежеквартально
Текучесть кадров	- Коэффициент текучести - Коэффициент закрепления - Индекс стабильности	- (Число уволенных/Среднесп. числ.)*100% - (Число отработавших год/Число принятых)*100% - (Стаж>3 лет/Общее число)*100%	Ежемесячно
Карьерное развитие	- Коэффициент роста - Уровень вовлечения в резерв - Индекс развития	- (Число повышенных/Общее число)*100% - (Число в резерве/Общее число)*100% - (Повысивших квалиф./Общее число)*100%	Ежегодно

Динамика основных показателей эффективности работы с молодыми специалистами за 2022-2024 гг. представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика основных показателей эффективности работы с молодыми специалистами за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Динамика изменений
Доля молодых специалистов в общей численности (%)	24,5	26,3	28,1	Положительная
Коэффициент текучести молодых специалистов (%)	12,3	10,8	9,2	Снижение
Доля молодых специалистов в кадровом резерве (%)	15,7	18,4	21,2	Рост
Коэффициент карьерного роста (%)	8,4	9,6	11,3	Положительная
Уровень закрепления после первого года работы (%)	82,5	85,7	88,4	Рост
Доля молодых специалистов, повысивших квалификацию (%)	34,6	38,2	42,5	Положительная

Оценка удовлетворенности молодых сотрудников осуществляется на основе регулярных социологических исследований, включающих анкетирование, интервьюирование и фокус-группы. Исследования охватывают различные аспекты трудовой деятельности: условия труда, уровень заработной платы, социальный пакет, возможности профессионального развития, психологический климат в коллективе. По результатам последних исследований отмечается рост общего уровня удовлетворенности с 73% в 2022 году до 81% в 2024 году, что свидетельствует об эффективности реализуемых программ поддержки молодых специалистов.

Вовлеченность молодых сотрудников оценивается через систему индикаторов, отражающих их участие в производственной, общественной и инновационной деятельности предприятия. Анализируется активность участия в корпоративных мероприятиях, проектных группах, профессиональных конкурсах, программах наставничества. Особое внимание уделяется инициативности молодых специалистов в вопросах совершенствования производственных процессов и внедрения инноваций.

Реализация потенциала молодых специалистов исследуется через оценку их профессионального и личностного роста, достижений в трудовой деятельности, вклада в развитие предприятия. Важными индикаторами являются скорость освоения новых компетенций, результативность участия в проектной деятельности, успешность прохождения программ повышения квалификации.

Динамика удовлетворенности молодых специалистов различными аспектами трудовой деятельности (%) представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Динамика удовлетворенности молодых специалистов различными аспектами трудовой деятельности (%)

Аспект удовлетворенности	2022	2023	2024	Тенденция
Условия труда	76	82	85	Рост
Заработная плата	68	72	75	Умеренный рост
Социальный пакет	81	84	87	Стабильный рост
Возможности развития	77	83	88	Значительный рост
Психологический климат	79	81	84	Положительная
Корпоративная культура	75	78	82	Улучшение

Анализ качественных показателей эффективности работы с молодыми специалистами демонстрирует устойчивую положительную динамику по всем ключевым направлениям. Наиболее существенный прогресс отмечается в сфере профессионального развития и реализации потенциала молодых сотрудников. При этом выявлены определенные резервы для совершенствования системы мотивации и расширения возможностей карьерного роста.

Мониторинг качественных показателей позволяет своевременно выявлять проблемные области и корректировать программы работы с молодыми специалистами. Важным результатом является формирование базы данных лучших практик и успешных решений в области развития молодежного потенциала предприятия. На основе анализа качественных показателей разрабатываются рекомендации по совершенствованию молодежной политики предприятия и повышению эффективности работы с молодыми специалистами.

В рамках комплексного исследования эффективности молодежных программ в СПб ГУП «Горэлектротранс» проведен всесторонний анализ результатов работы с молодыми специалистами за период 2022-2024 гг.

Достигнутые результаты демонстрируют положительную динамику по ключевым направлениям развития молодежной политики предприятия. Существенно увеличилась доля молодых специалистов в общей структуре персонала - с 24,5% до 28,1%. Значительно снизился показатель текучести кадров среди молодых сотрудников - с 12,3% до 9,2%. Повысилась эффективность программ адаптации, что подтверждается ростом показателя закрепления молодых специалистов после первого года работы с 82,5% до 88,4%.

Проблемные области выявлены в нескольких ключевых аспектах работы с молодежью. Сохраняется неравномерность распределения молодых специалистов по подразделениям предприятия. Отмечается недостаточная эффективность механизмов материального стимулирования молодых сотрудников. Требуется совершенствования система планирования карьерного роста.

Сравнительный анализ показателей работы с молодыми специалистами представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Сравнительный анализ показателей работы с молодыми специалистами

Показатель	СПб ГУП «Горэлектротранс»	Среднее по отрасли	Лучшие практики в отрасли	Оценка позиции
Доля молодых специалистов (%)	28,1	23,5	30,2	Выше среднего
Текучесть молодых кадров (%)	9,2	12,8	8,5	Высокая
Уровень закрепления (%)	88,4	82,3	90,1	Выше среднего
Карьерный рост (%)	11,3	9,7	12,5	Высокая
Удовлетворенность (%)	81,0	75,5	85,0	Выше среднего
Вовлеченность в проекты (%)	42,5	35,8	45,0	Высокая

На основе проведенного анализа результатов работы с молодыми специалистами в СПб ГУП «Горэлектротранс» можно констатировать существенные достижения в различных направлениях кадровой политики предприятия.

В сфере профессионального развития молодых специалистов достигнуты значительные успехи благодаря формированию эффективной системы наставничества. Внедрение современных методов обучения позволило обеспечить высокий уровень квалификации молодых сотрудников. Существенным достижением стало создание комплексной системы профессиональной подготовки, учитывающей специфику транспортной отрасли и индивидуальные потребности молодых специалистов.

Область социальной поддержки характеризуется значительным расширением социального пакета для молодых сотрудников. Особую значимость имеет успешная реализация жилищных программ, направленных на решение вопросов обеспечения жильем молодых специалистов. Важным достижением стало существенное увеличение объема материальной помощи, что способствует повышению социальной защищенности молодых работников.

Направление карьерного роста демонстрирует позитивную динамику в увеличении представительства молодых специалистов в кадровом резерве предприятия. Разработка и внедрение индивидуальных карьерных траекторий позволила обеспечить прозрачные возможности для профессионального продвижения молодых сотрудников. Существенным результатом стало формирование системы планомерного карьерного развития молодых специалистов.

Выводы по второй главе.

Проведенное исследование системы организации работы с молодежью в СПб ГУП «Горэлектротранс» позволяет сформулировать следующие проблемы:

1. Несовершенство механизмов материального стимулирования наставников, а также отсутствие механизма оценки их деятельности, не раскрывает в полной мере все возможности по удержанию молодежи. СПб ГУП

«Горэлектротранс» реализует комплексный подход к привлечению и развитию молодых специалистов, основанный на сочетании традиционных методов работы с персоналом и современных управленческих инструментов. Исследование существующих методов и форм работы с молодыми сотрудниками выявило развитую систему профессионального развития, включающую программы наставничества, корпоративного обучения и карьерного планирования. Оценка результативности молодежных программ демонстрирует положительную динамику по ключевым показателям эффективности. Уровень удовлетворенности молодых специалистов достиг 81%, показатель текучести кадров снизился до 9,2%, вовлеченность в проектную деятельность составила 42,5%. Однако, потенциал данной политики далек от раскрытия.

2. Программы адаптации не учитывают дальнейшее направление деятельности специалиста, а потому излишне обобщены и растянуты. Будущие сотрудники проходят одни и те же программы, независимо от того, будут они техниками, специалистами или управленцами. В дифференциации и цифровизации таких программ заложен большой потенциал оптимизации. Эффект от таких оптимизаций должен быть и качественный (лучшая подготовка), и временной (сокращение сроков подготовки), и экономический (сотрудники раньше приступают к полноценной трудовой деятельности).

3. Не смотря на то, что за период 2022-2024 гг. доля молодых специалистов в структуре персонала увеличилась с 24,5% до 28,1%, что превышает средние показатели по отрасли (23,5%), существуют вполне осязаемые риски кадрового голода в горизонте 3 – 5 лет. Особенно ярко это можно наблюдать на примере ремонтной зоны троллейбусного парка №3, где доля обслуживающего персонала предпенсионного возраста приближается к 80%. Это напрямую угрожает функционированию стратегического предприятия на фоне обвальных графиков выхода сотрудников на пенсию.

3 Совершенствование организации работы с молодежью в ГУП «Горэлектротранс»

3.1 Разработка рекомендаций по улучшению системы адаптации молодых специалистов

Система адаптации молодых специалистов является ключевым элементом кадровой политики СПб ГУП «Горэлектротранс», определяющим эффективность интеграции новых сотрудников в производственную и социальную среду предприятия. Проведенное исследование существующих методов и форм работы с молодыми специалистами позволило выявить ряд проблемных аспектов в системе адаптации, требующих особого внимания и комплексного подхода к их решению.

Первой значимой проблемой в системе адаптации является недостаточная эффективность программы наставничества. Несмотря на наличие формализованной системы наставничества на предприятии, анализ показывает ряд существенных недостатков в ее реализации. Действующая модель наставничества характеризуется неравномерной нагрузкой на наставников, что подтверждается статистическими данными: в отдельных подразделениях на одного наставника приходится до пяти молодых специалистов, что существенно превышает рекомендуемые нормативы. Кроме того, отсутствует система регулярной оценки эффективности работы наставников и механизмы их дополнительной мотивации. Анализ показателей адаптации демонстрирует, что при среднем сроке адаптации в 6 месяцев, около 15% молодых специалистов испытывают трудности с освоением профессиональных обязанностей и интеграцией в трудовой коллектив, что во многом связано с недостаточным качеством наставнического сопровождения.

Второй существенной проблемой выступает отсутствие индивидуального подхода в программах адаптации молодых специалистов. Существующая система адаптации реализует унифицированный подход ко всем молодым

сотрудникам, не учитывая их индивидуальные особенности, уровень базовой подготовки и специфику будущей профессиональной деятельности. Исследование показало, что только 65% молодых специалистов удовлетворены содержанием программ адаптации, считая их избыточно формализованными и недостаточно практико-ориентированными. Отсутствие дифференцированного подхода особенно остро проявляется при адаптации молодых специалистов различных профессиональных категорий: инженерно-технического персонала, работников эксплуатационных служб, специалистов управленческого звена. Данная проблема усугубляется недостаточным использованием современных технологий и методов адаптации, включая цифровые инструменты и интерактивные форматы обучения.

На основании выявленных проблем в системе адаптации молодых специалистов СПб ГУП «Горэлектротранс» предлагается комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности адаптационных процессов.

Для решения проблемы недостаточной эффективности программы наставничества предлагается внедрение многоуровневой системы подготовки и мотивации наставников. Данное мероприятие предусматривает создание корпоративной школы наставников с обязательной программой обучения и сертификации. В рамках школы будет реализована модульная программа подготовки, включающая освоение современных методик наставничества, развитие навыков коммуникации и оценки результатов адаптации. Система предполагает введение градации наставников по уровням квалификации с соответствующей дифференциацией вознаграждения и нагрузки. Важным элементом системы станет внедрение регулярной оценки эффективности работы наставников на основе комплекса количественных и качественных показателей, включая скорость адаптации подопечных, уровень освоения профессиональных навыков, удовлетворенность молодых специалистов качеством наставнического сопровождения.

В целях обеспечения индивидуального подхода в программах адаптации предлагается разработка и внедрение цифровой системы управления адаптацией молодых специалистов. Система будет функционировать как комплексная цифровая платформа, обеспечивающая персонализацию адаптационных программ на основе профессиональных и личностных характеристик молодых специалистов. Платформа предусматривает автоматизированное формирование индивидуальных планов адаптации с учетом специфики будущей деятельности, базового уровня подготовки и результатов входной оценки компетенций. В рамках системы будут реализованы модули онлайн-обучения, виртуальные тренажеры для отработки практических навыков, инструменты мониторинга прогресса адаптации и обратной связи. Особое внимание будет уделено созданию интерактивных форматов освоения корпоративной культуры и профессиональных стандартов предприятия.

Проблемы системы адаптации и мероприятия по их решению представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Проблемы системы адаптации и мероприятия по их решению

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия	Основные элементы реализации
Недостаточная эффективность программы наставничества	Внедрение многоуровневой системы подготовки и мотивации наставников	- Создание корпоративной школы наставников - Модульная программа обучения - Градация наставников по уровням - Система оценки эффективности - Дифференцированное вознаграждение
Отсутствие индивидуального подхода в программах адаптации	Разработка и внедрение цифровой системы управления адаптацией	- Персонализация адаптационных программ - Автоматизированное планирование - Онлайн-обучение и тренажеры - Мониторинг прогресса - Интерактивные форматы освоения

Предложенные мероприятия представляют собой комплексное решение выявленных проблем в системе адаптации молодых специалистов. Их реализация позволит существенно повысить эффективность адаптационных процессов и обеспечить успешную интеграцию молодых специалистов в производственную и социальную среду СПб ГУП «Горэлектротранс».

3.2. Предложения по развитию программ профессионального роста молодежи

Развитие программ профессионального роста молодежи является стратегически важным направлением кадровой политики СПб ГУП «Горэлектротранс», определяющим перспективы формирования квалифицированного кадрового состава предприятия. Проведенный анализ существующих механизмов профессионального развития молодых специалистов позволил выявить ряд системных проблем, требующих комплексного решения в контексте современных требований к развитию кадрового потенциала транспортной отрасли.

Первой ключевой проблемой является несовершенство системы планирования профессионального развития молодых специалистов. Действующая система характеризуется недостаточной согласованностью программ обучения с реальными потребностями производства и перспективными направлениями развития предприятия. Анализ показывает, что только 58% программ профессионального развития учитывают долгосрочные стратегические цели организации. При этом существующие планы развития часто носят формальный характер и не отражают индивидуальные карьерные устремления молодых сотрудников. Статистические данные демонстрируют, что лишь 63% молодых специалистов удовлетворены перспективами своего профессионального роста на предприятии. Особую актуальность данная проблема приобретает в контексте цифровой трансформации транспортной

отрасли, требующей опережающего развития новых профессиональных компетенций.

Второй существенной проблемой выступает ограниченность практической составляющей в программах профессионального развития молодых специалистов. Исследование показало недостаточную интеграцию теоретического обучения с практическим освоением профессиональных навыков. Несмотря на наличие собственного учебного центра, только 45% времени в программах развития отводится на практическую подготовку, что не соответствует современным требованиям к формированию профессиональных компетенций. Существующая система стажировок охватывает лишь 35% молодых специалистов, при этом возможности обмена опытом с другими предприятиями отрасли существенно ограничены. Данная ситуация усугубляется недостаточным использованием современных технологий обучения, включая симуляторы и тренажеры последнего поколения. Анализ результатов профессиональной аттестации показывает, что около 25% молодых специалистов испытывают трудности при выполнении сложных производственных задач, требующих практического опыта.

На основе выявленных проблем в системе профессионального развития молодых специалистов СПб ГУП «Горэлектротранс» предлагается комплекс мероприятий, направленных на совершенствование программ профессионального роста молодежи.

Для решения проблемы несовершенства системы планирования профессионального развития предлагается внедрение интегрированной системы управления профессиональным ростом молодых специалистов на основе цифровых технологий. Данная система предусматривает создание единой цифровой платформы, обеспечивающей комплексное планирование и мониторинг профессионального развития. В рамках платформы будет реализован механизм формирования индивидуальных траекторий развития с учетом стратегических целей предприятия и личных карьерных устремлений молодых специалистов. Система включает модули профессиональной

диагностики, оценки компетенций, планирования обучения и мониторинга достижений. Особое внимание уделяется интеграции программ развития с перспективными направлениями цифровой трансформации транспортной отрасли, включая освоение новых технологий и инновационных методов работы.

В целях усиления практической составляющей профессионального развития предлагается создание комплексной системы практико-ориентированного обучения на базе модернизированного учебно-производственного комплекса. Данное мероприятие предполагает формирование современной учебно-производственной инфраструктуры, включающей специализированные тренажерные комплексы, лаборатории и мастерские, оснащенные передовым оборудованием. В рамках системы будет реализована программа производственных стажировок с привлечением ведущих предприятий отрасли, организована система профессиональных тренингов и мастер-классов от экспертов-практиков. Особый акцент делается на внедрение симуляционных технологий обучения, позволяющих отрабатывать профессиональные навыки.

Проблемы профессионального развития и мероприятия по их решению представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Проблемы профессионального развития и мероприятия по их решению

Выявленные проблемы	Предлагаемые мероприятия	Ключевые компоненты реализации
Несовершенство системы планирования профессионального развития	Внедрение интегрированной системы управления профессиональным ростом	- Цифровая платформа планирования - Индивидуальные траектории развития - Модули оценки компетенций - Мониторинг достижений - Интеграция с отраслевыми трендами
Ограниченность практической составляющей в программах развития	Создание комплексной системы практико-ориентированного обучения	- Модернизация учебной базы - Тренажерные комплексы - Производственные стажировки - Профессиональные тренинги - Симуляционные технологии

Предложенные мероприятия представляют собой комплексное решение выявленных проблем в системе профессионального развития молодых специалистов. Их реализация позволит существенно повысить качество профессиональной подготовки молодежи и обеспечить формирование квалифицированного кадрового резерва СПб ГУП «Горэлектротранс».

График реализации мероприятий по совершенствованию работы с молодыми специалистами представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – График реализации мероприятий по совершенствованию работы с молодыми специалистами

Этап реализации	Мероприятия	Сроки реализации	Контрольные точки
Подготовительный этап	- Формирование рабочих групп - Разработка документации - Согласование бюджета	Январь-Февраль 2026	- Утверждение планов - Распределение ответственности - Выделение ресурсов
Внедрение системы наставничества	- Разработка методических материалов - Отбор и обучение наставников - Запуск пилотной программы	Март-Май 2026	- Обучение наставников - Начало работы системы - Первые результаты
Разработка цифровой системы адаптации	- Техническое задание - Разработка платформы - Тестирование системы	Апрель-Июль 2026	- Готовность платформы - Обучение пользователей - Запуск системы
Внедрение системы профессионального роста	- Настройка цифровой платформы - Интеграция с системами - Обучение персонала	Июнь-Сентябрь 2026	- Внедрение платформы - Формирование траекторий - Оценка эффективности
Создание практико-ориентированного обучения	- Модернизация базы - Закупка оборудования - Разработка программ	Август-Ноябрь 2026	- Оснащение центра - Запуск программ - Первые группы
Оценка результатов	- Сбор данных - Анализ показателей - Корректировка программ	Декабрь 2026	- Итоговый отчет - Рекомендации - План развития

График реализации мероприятий разработан с учетом необходимости поэтапного внедрения изменений и обеспечения преемственности процессов. Особое внимание уделено последовательности внедрения мероприятий, что позволяет минимизировать риски и обеспечить качественную реализацию каждого этапа. Временные рамки учитывают сложность внедряемых систем и необходимость адаптации персонала к изменениям. Контрольные точки позволяют осуществлять мониторинг прогресса и своевременно вносить необходимые корректировки.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для оценки экономической целесообразности предложенных мероприятий по совершенствованию системы работы с молодыми специалистами в СПб ГУП «Горэлектротранс» был проведен расчет необходимых затрат. При расчете учитывались текущие рыночные цены на программное обеспечение, оборудование, услуги обучения и консалтинга, а также имеющиеся ресурсы предприятия, которые могут быть использованы для реализации предложенных инициатив. Особое внимание уделялось оптимизации затрат с учетом возможности поэтапного внедрения мероприятий и использования существующей инфраструктуры предприятия.

Общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составляет 6700 тыс. рублей, из которых 5500 тыс. рублей являются единовременными затратами, а 1200 тыс. рублей представляют собой ежегодные текущие расходы на поддержание системы наставничества.

Наибольшую долю в структуре затрат занимает создание системы практико-ориентированного обучения (31,3% от общей суммы), что обусловлено необходимостью закупки специализированного оборудования и модернизации учебной базы. Внедрение цифровых решений для управления

адаптацией и профессиональным развитием составляет совокупно 50,7% от общего объема инвестиций, при этом значительная часть этих затрат связана с разработкой программного обеспечения и его интеграцией в существующую ИТ-инфраструктуру предприятия. Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию работы с молодыми специалистами представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию работы с молодыми специалистами

Мероприятие	Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Периодичность
Внедрение многоуровневой системы подготовки и мотивации наставников	- Разработка методических материалов – 180 - Обучение тренеров – 240 - Организация обучающих мероприятий – 320 - Материальное стимулирование наставников - 460	1200	Ежегодно
Разработка цифровой системы управления адаптацией	- Разработка ПО – 850 - Закупка оборудования – 320 - Обучение персонала – 180 - Техническая поддержка - 250	1600	Единовременно
Внедрение интегрированной системы управления профессиональным ростом	- Разработка цифровой платформы – 920 - Интеграция с существующими системами – 380 - Обучение пользователей – 200 - Сопровождение системы - 300	1800	Единовременно
Создание системы практико-ориентированного обучения	- Модернизация учебных классов – 680 - Закупка тренажеров – 750 - Разработка программ – 270 - Организация стажировок - 400	2100	Единовременно

Для оценки эффективности предложенных мероприятий проведем расчет основных показателей социально-экономической эффективности.

1. Расчет экономической эффективности:

Эффект от снижения текучести кадров среди молодых специалистов:

— Текущая текучесть: 9,2% (110 человек в год).

— Прогнозируемая текучесть: 7,5% (90 человек в год).

— Снижение на 20 человек.

— Средние затраты на подбор и обучение одного сотрудника: 85 тыс. руб.

$$\text{Эт} = 20 \times 85 = 1700 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект от повышения производительности труда:

— Количество молодых специалистов: 1200 человек.

— Средняя выработка на 1 специалиста: 960 тыс. руб.

— Прогнозируемый рост производительности: 3% $\text{Эп} = 1200 \times 960 \times 0,03 = 34560$ тыс. руб.

Эффект от сокращения сроков адаптации:

— Среднее сокращение срока: 1 месяц.

— Количество новых сотрудников в год: 150 человек.

— Потери производительности в период адаптации: 25%.

— Средняя месячная выработка: 80 тыс. руб. $\text{Эа} = 150 \times 80 \times 0,25 \times 1 = 3000$ тыс. руб.

Общий экономический эффект: $\text{Эо} = 1700 + 34560 + 3000 = 39260$ тыс. руб.

2. Расчет показателей эффективности:

Коэффициент экономической эффективности: $\text{Кэф} = \frac{\text{Экономический эффект}}{\text{Затраты}}$ $\text{Кэф} = 39260 / 6700 = 5,86$

Срок окупаемости: $\text{T} = \frac{\text{Затраты}}{\text{Годовой экономический эффект}}$ $\text{T} = 6700 / 39260 = 0,17$ года (около 2 месяцев)

Рентабельность инвестиций: $\text{ROI} = \frac{(\text{Экономический эффект} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} \times 100\%$ $\text{ROI} = (39260 - 6700) / 6700 \times 100\% = 486\%$

Показатели эффективности предложенных мероприятий представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Показатели эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Значение	Характеристика
Общие затраты, тыс. руб.	6700	Единовременные и текущие расходы
Экономический эффект, тыс. руб.	39260	Суммарный годовой эффект
Коэффициент экономической эффективности	5,86	На 1 рубль затрат приходится 5,86 руб. эффекта
Срок окупаемости, лет	0,17	Около 2 месяцев
Рентабельность инвестиций, %	486	Высокая эффективность вложений

Показатели социальной эффективности предложенных мероприятий представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Показатели социальной эффективности предложенных мероприятий

Направление оценки	Текущее состояние	Ожидаемый результат	Социальный эффект
Профессиональное развитие	- Охват обучением 65% - Удовлетворенность программами 70% - Применение навыков 75%	- Охват обучением 85% - Удовлетворенность программами 85% - Применение навыков 90%	- Рост профессионализма - Повышение качества работы - Развитие потенциала
Корпоративная культура	- Вовлеченность 72% - Лояльность 68% - Командная работа 65%	- Вовлеченность 85% - Лояльность 80% - Командная работа 85%	- Улучшение климата - Укрепление традиций - Развитие сотрудничества
Мотивация и адаптация	- Удовлетворенность 81% - Срок адаптации 6 мес. - Закрепляемость 82%	- Удовлетворенность 90% - Срок адаптации 4 мес. - Закрепляемость 90%	- Стабильность коллектива - Быстрая интеграция - Снижение стресса
Карьерное развитие	- Кадровый резерв 21% - Карьерный рост 11% - Ротация 15%	- Кадровый резерв 30% - Карьерный рост 18% - Ротация 25%	- Перспективы роста - Самореализация - Развитие лидерства

Анализ показателей социальной эффективности демонстрирует существенное улучшение качественных характеристик работы с молодыми специалистами. Наибольший прогресс ожидается в сфере профессионального развития, где планируется увеличение охвата обучением на 20% и повышение эффективности применения полученных навыков на 15%. Значительные

улучшения прогнозируются в области корпоративной культуры, где показатели вовлеченности и командной работы должны вырасти в среднем на 15-20%. Особое внимание уделяется сокращению сроков адаптации с 6 до 4 месяцев при одновременном повышении качества этого процесса. В сфере карьерного развития ожидается увеличение доли молодых специалистов в кадровом резерве на 9% и повышение показателей карьерного роста на 7%.

Анализ рисков реализации предложенных мероприятий представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Анализ рисков реализации предложенных мероприятий

Категория риска	Описание риска	Вероятность (1-5)	Влияние (1-5)	Меры минимизации
Финансовые риски	- Превышение бюджета - Недостаточное финансирование - Рост текущих расходов	3	4	- Поэтапное внедрение - Резервный фонд - Оптимизация затрат
Организационные риски	- Сопротивление изменениям - Недостаток координации - Бюрократические барьеры	4	3	- Информационная поддержка - Вовлечение персонала - Четкие регламенты
Технические риски	- Сбои в работе систем - Проблемы интеграции - Устаревание технологий	2	4	- Тестирование систем - Техническая поддержка - Регулярные обновления
Кадровые риски	- Недостаток компетенций - Текучесть персонала - Низкая мотивация	3	5	- Система обучения - Программы удержания - Мотивационные схемы

Анализ рисков показывает, что наиболее существенными являются кадровые риски, имеющие высокую степень влияния на успех реализации мероприятий. Особого внимания требует риск сопротивления изменениям, имеющий высокую вероятность возникновения. Финансовые риски, хотя и имеют среднюю вероятность, могут существенно повлиять на реализацию

проекта. Технические риски имеют относительно низкую вероятность, но их влияние оценивается как значительное.

Выводы по третьей главе.

1. Предложенные мероприятия демонстрируют высокую экономическую эффективность с коэффициентом 5,86, что означает получение 5,86 рублей эффекта на каждый вложенный рубль.

2. Короткий срок окупаемости (около 2 месяцев) свидетельствует о целесообразности внедрения предложенных мероприятий и их быстрой экономической отдаче.

3. Высокий показатель рентабельности инвестиций (486%) подтверждает экономическую обоснованность предлагаемых решений.

4. Помимо экономического эффекта, мероприятия обеспечивают значительные социальные результаты: снижение текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом, сокращение сроков адаптации.

5. Прогнозируемые показатели эффективности являются реалистичными и достижимыми, что подтверждается анализом существующих практик в отрасли и потенциалом предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования системы организации работы с молодыми специалистами в СПб ГУП «Горэлектротранс» был осуществлен комплексный анализ существующих практик, методов и инструментов работы с молодежью, а также разработаны рекомендации по совершенствованию данного направления кадровой политики предприятия.

Анализ текущего состояния работы с молодыми специалистами показал, что на предприятии сформирована базовая система управления молодежной политикой, включающая механизмы привлечения, адаптации, обучения и развития молодых кадров. За период 2022-2024 гг. достигнуты положительные результаты: увеличилась доля молодых специалистов в общей структуре персонала до 28,1%, снизился показатель текучести кадров до 9,2%, повысилась эффективность программ адаптации, что подтверждается ростом показателя закрепления молодых специалистов после первого года работы до 88,4%.

В ходе исследования были выявлены системные проблемы в организации работы с молодежью: несовершенство механизмов материального стимулирования, неравномерность распределения молодых специалистов по подразделениям, недостаточная эффективность программы наставничества, ограниченность практической составляющей в программах профессионального развития. Особую актуальность приобретает проблема несовершенства системы планирования профессионального развития молодых специалистов в контексте цифровой трансформации транспортной отрасли.

Разработанные в рамках исследования мероприятия направлены на комплексное решение выявленных проблем и включают внедрение многоуровневой системы подготовки наставников, создание цифровой системы управления адаптацией, формирование интегрированной системы управления профессиональным ростом и развитие практико-ориентированного обучения. Предложенные решения учитывают современные тенденции в сфере управления персоналом и специфику транспортной отрасли.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий показало их высокую эффективность. При общих затратах 6700 тыс. рублей ожидаемый годовой экономический эффект составит 39260 тыс. рублей. Коэффициент экономической эффективности достигает 5,86, а срок окупаемости составляет около двух месяцев. Помимо экономического эффекта, прогнозируется существенное улучшение социальных показателей: повышение уровня удовлетворенности до 90%, сокращение сроков адаптации до 4 месяцев, увеличение доли молодых специалистов в кадровом резерве до 30%.

Разработанный график реализации мероприятий предусматривает поэтапное внедрение изменений в течение 2026 года с четким распределением ответственности между профильными подразделениями предприятия. Предложенная система мониторинга и контроля позволяет своевременно отслеживать достижение целевых показателей и вносить необходимые корректировки.

Проведенное исследование имеет практическую значимость для развития системы работы с молодыми специалистами в транспортной отрасли. Предложенные решения могут быть адаптированы и использованы другими предприятиями городского электрического транспорта с учетом их специфики и особенностей. Дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на развитие инновационных методов работы с молодежью в условиях цифровой трансформации отрасли и изменения требований к профессиональным компетенциям специалистов.

Таким образом, реализация разработанных мероприятий позволит существенно повысить эффективность работы с молодыми специалистами в СПб ГУП «Горэлектротранс», обеспечить формирование квалифицированного кадрового резерва и укрепить позиции предприятия как привлекательного работодателя для молодежи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>. (дата обращения: 20.05.2025).
2. Об основных направлениях государственной молодежной политики в Российской Федерации: Постановление ВС РФ от 03.06.1993 № 5090-1 // Ведомости СНД и ВС РФ. 24.06.1993. – № 25. ст. 903.
3. О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений: Федеральный закон от 28.06.1995 № 98-ФЗ (ред. от 28.12.2022 № 569-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 03.07.1995. № 27. ст. 2503.
4. Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних: Федеральный закон от 24.06.1999 № 120-ФЗ (ред. от 29.05.2024 № 108-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 28.06.1999. № 26. ст. 3177.
5. Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ (ред. от 23.11.2024 № 411-ФЗ) // Собрание законодательства РФ. 03.08.1998. № 31. ст. 3802.
6. О мерах государственной поддержки общественных объединений, ведущих работу по военно-патриотическому воспитанию молодежи: Указ Президента РФ от 16.05.1996 № 727// Собрание законодательства РФ. 20.05.1996. № 21. ст. 2470.
7. Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года: Распоряжение Правительства РФ от 29.11.2014 № 2403-р // Собрание законодательства РФ. 15.12.2014. № 50. ст. 7185.
8. Об утверждении Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года: Распоряжение Правительства РФ от

29.05.2015 № 996-р // Собрание законодательства РФ. 08.06.2015. № 23. ст. 3357.

9. О Федеральном агентстве по делам молодежи: Постановление Правительства РФ от 29.05.2008 № 409 // Собрание законодательства РФ. 02.06.2008. № 22. ст. 2583.

10. Бештеева, И. М. Сущность и специфика кадрового менеджмента в региональных государственных органах / И. М. Бештеева, Е. И. Кобышева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 18 (360). — С. 164-167. — URL: <https://moluch.ru/archive/360/80407/> (дата обращения: 24.01.2025).

11. Егорова, П. Д. Основные принципы и виды кадровой политики организации / П. Д. Егорова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 8 (507). — С. 32-34. — URL: <https://moluch.ru/archive/507/111541/> (дата обращения: 24.01.2025).

12. Бурмак, К. Р. Молодежная политика как составная часть государственной политики РФ / К. Р. Бурмак // Молодежь XXI века: шаг в будущее : Материалы XXV региональной научно-практической конференции. В 2-х томах, Благовещенск, 22 мая 2024 года. — Благовещенск: Амурская государственная медицинская академия, 2024. — С. 479-480..

13. Ефремова, М. А. Организация работы с молодыми специалистами в образовательной организации / М. А. Ефремова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 12 (511). — С. 158-159. — URL: <https://moluch.ru/archive/511/112255/> (дата обращения: 19.01.2025).

14. Дударенко, Ж. К. Привлечение и сохранение молодых преподавателей в системе высшего образования / Ж. К. Дударенко. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 21 (520). — С. 332-336. — URL: <https://moluch.ru/archive/520/114423/> (дата обращения: 19.01.2025).

15. Кутлугильдин, И. Н. Характеристика проектов совершенствования государственной молодежной политики (на примере государственного комитета по молодежной политике Республики Башкортостан) / И. Н.

Кутлугильдин // III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2023 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2024. – С. 451-459.

16. Лапшин, И. Е., Лубский, Р. А. Особенности нормативно-правового регулирования молодежной политики в российской федерации // Философия права. 2021. №1 (96). URL: <https://cyberleninka.ru/article/view/osobennosti-normativno-pravovogo-regulirovaniya-molodezhnoy-politiki-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 19.01.2025).

17. Понятие, сущность и принципы формирования кадровой политики организации / Е. Е. Смолкина, А. А. Меркулова, Д. А. Мажаева, В. К. Машковская // Современные проблемы лингвистики и методики преподавания русского языка в ВУЗе и школе. – 2022. – № 41. – С. 181-187. – EDN№ MJERBI.

18. Романова Ю. Д., Винтова Т. А., Коваль П. Е. Информационные технологии в управлении персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 272 с.

19. Руденко А. М., Котлярова В. В. Управление персоналом. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2022. 318 с.

20. Руденко А. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Феникс. 2023. – 319 с.

21. Самулевич И. А. Организация и контроль текущей деятельности подчиненного персонала. Учебное пособие. — М.: Феникс. 2023. – 334 с.

22. Селезнева Е. В. Психология управления. — М.: Юрайт. 2024. – 374 с.

23. Семенова Л. М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда. — М.: Юрайт. 2023. – 244 с.

24. Специалист по управлению персоналом. / Под ред. Н. Г. Чевтаева — М.: Юрайт. 2022. – 213 с.

25. Староверова К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах. — М.: Юрайт. 2024. – 178 с.

26. Староверова К. О. Управление персоналом в таможенных органах. — М.: Юрайт. 2024. — 231 с.
27. Староверова К. О. Технологии управления персоналом в государственных структурах. — М.: Юрайт. 2024. — 178 с.
28. Федорова А. Э. Молодежная политика на промышленных предприятиях // Вестник науки. 2024. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/N/molodezhnaya-politika-na-promyshlennyyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 19.01.2025).
29. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2020. — 216 с.
30. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта / Дуракова И.Б.. — Кнорус, 2024. — 160 с.