

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ МОЛОДЕЖИ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT STRATEGY FOR A TRANSPORT COMPANY BASED ON YOUTH INVOLVEMENT IN THE TECHNOLOGICAL PROCESS IN THE DIGITAL ECONOMY

ПОЛУЧЕНО 15.02.2026 ОДОБРЕНО 20.02.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2026 УДК 331 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-2-11-14



ГАГАРИНСКАЯ Г.П.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент», ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», г. Самара

GAGARINSKAYA G.P.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Economics and Management, Volga State Transport University, Samara

e-mail: gag.galina1955@gmail.com



ДЫКИНА С.З.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара

DYKINA S.Z.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department "Management and System Analysis of Thermal Power and Sociotechnical Complexes", Samara State Technical University, Samara

e-mail: svetlanka16363@mail.ru



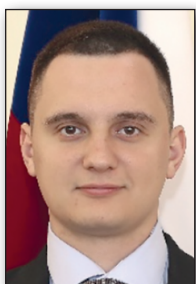
ХОРОВИННИКОВА Е.Г.

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и менеджмент», ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», г. Самара

KHOROVINNIKOVA E.G.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Volga State Transport University, Samara

e-mail: gag.galina1955@gmail.com



ПОПОВ С.В.

Аспирант, ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», г. Самара

POPOV S.V.

Postgraduate Student, Volga State Transport University, Samara

e-mail: prof9270005226@xmail.ru

Аннотация

Данная статья представляет собой авторский анализ ситуации внутри ТК ОАО РЖД в сфере кадровой стратегии при взаимодействии с молодежью, а также вовлечения молодого рабочего состава в самые разные техпроцессы при учете реализации цифровизации экономической среды, что прямо предполагает необходимость обеспечения применения схемы базовых составляющих формирования должного уровня вовлеченности рабочего состава компании. Также было предложено внедрить в ТК продвинутую модель вовлеченности рабочего персонала компании путем развития компетенций, что будет иметь многофакторный характер, а также будет давать возможность реализовывать процесс оценки на самых разных уровнях владения теми или иными профкомпетенциями при наличии одновременного стремления у молодого персонала к реализации собственного потенциала, принятия участия в управленческих решениях, чтобы достичь те или иные цели, поставленные перед предприятием. Чтобы успешно внедрить такую модель авторы создали специальную анкету для оценивания уровня вовлеченности в техпроцесс молодых сотрудников предприятия.

Ключевые слова: транспортная компания, вовлеченность персонала, лояльность, удовлетворенность трудом, инициативность, молодежь, технологический процесс.

Abstract

This article is an author's analysis of the situation within the Russian Railways Management Committee in the field of personnel strategy in interaction with young people, as well as the involvement of young workers in a variety of technical processes, taking into account the implementation of the digitalization of the economic environment, which directly implies the need to ensure the application of the scheme of basic components of the formation of an appropriate level of involvement of the company's workforce. It was also proposed to introduce into the TC an advanced model of involvement of the company's workforce through the development of competencies, which will be multifactorial in nature, and will also make it possible to implement the assessment process at various levels of proficiency in certain professional competencies, while young staff strive to realize their own potential, participate in management decisions in order to achieve those goals or other goals set for the company. To successfully implement such a model, the authors created a special questionnaire to assess the level of involvement in the technical process of young employees of the enterprise.

Keywords: transport company, staff involvement, loyalty, job satisfaction, initiative, youth, technological process.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эта статья посвящена процессу анализа стратегических направлений в сфере молодежной политики ТК с учетом процесса цифровизации экономики. Реализация системного анализа указывает на то, что имеет место явный кадровый дефицит, связанный с тем, что в ОАО «РЖД» порядка 40% сотрудников приближается к пенсионному возрасту. Поколение Z ценит не только стабильность, но и важность цифровизации, заботы об экологии, гибкости, возможности карьерного роста. Часто имидж компании не соответствует таким требованиям. В итоге удалось выявить не только базовые направления в сфере привлечения молодежи в ТК, но и методы результативной реализации молодежной политики в компании. В роли некоего основополагающего документа, что применяется при реализации молодежной политики в компании, выступает некая целевая программа под названием «Молодежь ОАО «РЖД»».

РОЛЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ МОЛОДЕЖИ В ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Для эффективного управления персоналом требуется обеспечить не только рост уровня производительности труда и его результативности, но и дать доступ к карьерному росту, расширению комплекса компетенций. Все это даст возможность добиться роста социально-экономической составляющей внутри любого предприятия.

Сама по себе вовлеченность — это некое четырехединство, состоящее из удовлетворенности работников ТК, лояльности к предприятию, инициативности, мотивации сотрудников к достижению более высоких и качественных итоговых экономических результатов (рис. 1).

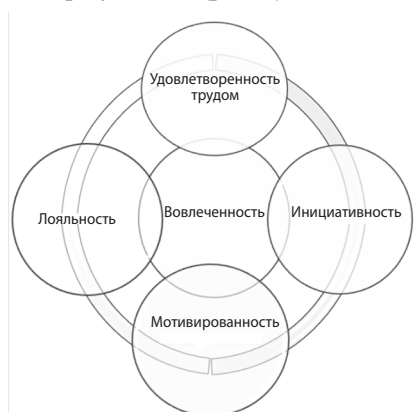


Рис. 1. Базовые составляющие в процессе становления должного уровня вовлеченности сотрудников ОАО «РЖД»

Примечание: составлено авторами на основании источника [1].

Общий показатель вовлеченности сотрудников компании прямо зависит от особенностей их деятельности. У вовлеченных сотрудников продуктивность будет значительно выше, ведь они проявляют инициативность, стремятся не только развивать себя, но и окружающих, занимаются формированием различных предложений для решения тех или иных задач, проблем. Главным образом все это относится больше именно к молодому персоналу. Ввиду того, что эмоциональное и физическое состояние влияет на вовлеченность молодого персонала, а также комплекс иных факторов, важно будет обеспечить выстраивание качественной системы обратной связи между сотрудниками и руководством предприятия. Все это даст возможность руководству оперативно узнавать о предпочтениях, стремлениях, а также об общем состоянии молодого персонала, внедрять оперативно необходимые изменения для повышения уровня производительности труда.

Основная цель данного исследования заключается в росте уровня вовлеченности молодого персонала в тех процесс предприятия. Так было предложено применить в ОАО «РЖД» модель вовлеченности персонала, что будет базироваться на показателях развития компетенций, которая была модернизирована под ТК, что была создана Г.А. Шестаковой и В.В. Яценко [1].

Для обеспечения возможности осуществления некоей все-сторонней оценки человеческих ресурсов была предложена модель, основанная на принципах вариативности показателей развития компетенций, показателях вовлеченности (рис. 2).



Рис. 2. Модель оценки на основе вариативности уровня развития компетенций и степени вовлеченности

Источник: Г.А. Шестакова, В.В. Яценко [1].

Данная модель имеет выраженный многофакторный характер, а также дает возможность реализовать процесс оценки, путем применения самых разных комбинаций уровней владения теми или иными профессиональными компетенциями при наличии у сотрудников стремления к использованию своего творческого потенциала для эффективного, оперативного решения рабочих задач и достижения, стоящих перед организацией целей. Подобная модель будет представлять собой матрицу порядка 4 на 5, в которой строки будут указывать на уровень вовлеченности сотрудников, столбцы же будут указывать на показатель развития их компетенций.

Перейдем к изучению того, каким образом реализуется вовлеченность молодого персонала в ТК путем изучения примера Куйбышевской железной дороги. Ежегодно железнодорожный транспорт демонстрирует рост уровня эффективности своей работы, выступая в качестве базовой составляющей экономического и социального развития всего государства.

ОАО «РЖД» представляет собой социально ответственное предприятие, предоставляющее каждому сотруднику полный соцпакет, поддержку, что прямо указано в тексте Коллективного договора. Предприятие в прошлом году успело организовать и провести порядка 20 сетевых школ, прочих мероприятий, имеющих сетевое значение.

Такие встречи помогают добиваться роста уровня эффективности решения самых разных задач, проблем вместе с одновременным обеспечением стабильного развития предприятия. Также проводится активная работа, связанная с обеспечением полного перехода на систему электронного документооборота компании.

Предприятие является одним из лидеров сферы внедрения инновационных технологий. Самарский государственный университет путей сообщения начал официальное сотрудничество с ОАО «РЖД» в сфере формирования квантовой университетской сети регионального уровня в Поволжье. Также подобное соглашение с ОАО «РЖД» подписали некоторые другие ведущие вузы Самары (Самарский университет, СамГТУ, СамГМУ, ПГУТИ), ряд компаний из сферы высоких технологий — Негосударственный институт развития «Иннопрактика», ООО «СМАРТС-Кванттелеком» и ООО «Открытый Код».

Главная цель такого сотрудничества заключается в обеспечении подготовки документации и в формировании нормативной базы для последующего создания в Поволжье региональной университетской квантовой сети в рамках масштабирования межуниверситетской квантовой сети Санкт-Петербург — Москва и развитие её дальнейшего потенциала. О данном факте было официально заявлено во время Дня инноваций ОАО «РЖД» на Куйбышевской железной дороге, проходившего в Самаре на инновационной площадке регионального уровня КбшЖД при непосредственном участии руководителей ОАО «РЖД», органов власти региона, разных предприятий региональной промышленности, представителей малого бизнеса, стартапов, местных вузов.

Сейчас продолжается работа над созданием продвинутой университетской квантовой сети Поволжья. Подобные проекты, главным образом, нацелены на людей и на предоставление им реальной помощи, поддержки. Имеется достаточное количество специалистов, профессионалов, что обеспечивает необходимый уровень стабильности, качества работы. Сейчас в филиалах трудится порядка 38 тыс. человек. Порядка 30% из них — это молодые люди возрастом до 35 лет. Все сотрудники имеют доступ к полному соцпакету. Также предприятие имеет свое дошкольное учебное учре-

ждение, образовательные центры. Около 82% сотрудников формируют свою корпоративную пенсию.

Существенным образом выросла зарплата слесарей на 71%, до 69 716 руб. На 61% больше (в среднем 71 341 руб.) начали получать бригадиры, руководящие рабочими бригадами на ЖД. Также примерно на 54% (до 65 790 руб.) увеличился размер средней зарплаты стропальщиков, занимающихся погрузочными и разгрузочными работами. Зарплаты крановщиков выросли на 49% (58 175 руб.), механиков — на 46% (76 012 руб.), инженеров — на 42% (82 031 руб.), а контролеров — на 32% (50 777 руб.) [2].

Также в этой сфере произошло расширение общего числа вакансий. Примерно в 3,7 раза увеличилось количество предложений о работе машинистов, электриков в 3,4 раза. Примерно в 2,9 раза увеличилось количество вакансий для железнодорожников и монтеров пути, и в 2,2 раза — для проводников. «Подобный рост общего количества вакансий в этой сфере и зарплат объясняется наличием сразу целого ряда факторов. Отечественная ж/д индустрия находится на этапе своего активного развития, а что характеризуется ростом общих объемов грузоперевозок и пассажиропотока. Все это и определяет важность, необходимость привлечения новых трудовых кадров, способных эффективным образом решить задачи, стоящие перед компанией» [2]

Активным образом используются различные методы поощрения, путем применения средств лимита начальника ж/д. Так, по существующим направлениям сотрудникам могут быть выплачены:

- предоставление поощрительных ваучеров: так, с 2021 г. был реализован специальный порядок предоставления поощрения начальником ЖД, вместе с вручением наиболее успешным работникам специальных «поощрительных ваучеров». Такого рода поощрение может иметь индивидуальный или же коллективный характер. Оно реализуется на основании результатов, проводимых специальных проверок;
- при привлечении новых клиентов для ж/д. Так, за каждого клиента будет выплачено поощрение размером в 5 тыс. руб. После того как клиент будет переведен в действующую категорию, будет выплачено 3% от размера извлекенного дохода, но не меньше 5 тыс. руб., а также 1% выплачивается по итогу доходов, что были получены в течение одного рабочего года;
- в случае выявления тех или иных потенциальных нарушений, дефектов, которые могут нести в себе угрозу для безопасности движений.

В процессе практической реализации молодежной политики в течение первого полугодия 2025 г. удалось успешно провести порядка 22 мероприятий, что ориентированы на обеспечение успешного развития потенциала, имеющегося у молодых сотрудников предприятия при продвижении корпоративной культуры.

Уже практически два года дорога входит в число лидеров по общему числу заявок, которые были поданы для участия в молодежном конкурсе инноваций «Новое звено. Проекты».

Также молодые сотрудники заявили порядка 245 идей. При этом порядка 16 из них сумели пройти в следующий этап — оценка Центральной экспертной комиссии.

Проводится дальнейшая работа по развитию местной системы наставничества. При этом общее число молодежных наставников выросло уже до 276 человек. Проводится работа по реализации управленческого наставничества. Все участники успели успешно пройти оценку корпоративных компетенций, разработать ИПР. Сейчас активно проводятся встречи с руководителями, которые делятся собственным опытом в сфере управления.

Также в мае было проведено значимое событие в сфере молодежной политики — XIV слет молодежи. Данное событие стало наиболее масштабным из всех, что проводились на базе нашей железной дороги. Подобное мероприятие было связано с 10-летием магистрали. Общее количество участников достигло 150 молодых сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Удалось успешно реализовать процесс предварительного внедрения модели. При этом оценка человеческих ресурсов ТК выступает в качестве важнейшей составляющей системы управления предприятием, сферы кадрового управления, что стимулирует процесс роста уровня результативности, эффективности работы, создания новой организационной культуры с учетом особенностей цифровой экономики. Технологические инновации и цифровизация определяют значимость и важность компетенций именно молодых сотрудников. В рамках Куйбышевской железной дороги удалось успешно провести порядка 22 мероприятий дорожного уровня, что были ориентированы на обеспечение успешного развития потенциала, имеющегося у молодых сотрудников вместе с обеспечением продвижения качественной корпоративной культуры. Также сейчас активно развивается проект под названием «Квантовые коммуникации — кадры», в которых участвуют Самарский университет имени Королева, Приволжский государственный университет путей и сообщений. Комплексное развитие человеческими ресурсами с целью принятия обоснованных управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шестакова Г.А. Разработка и применение модели комплексной оценки человеческих ресурсов [Текст] / Г.А. Шестакова, В.В. Яценко // Социально-трудовые исследования. — 2025. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-primeneniye-modeli-kompleksnoy-otsenki-chelovecheskih-resursov> (дата обращения: 13.02.2026).
2. Средние предлагаемые зарплаты в железнодорожной отрасли РФ [Электронный ресурс]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/22029767>
3. Обзор рынка труда и заработных плат в России [Электронный ресурс]. — URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-tryda-2024-2025>
4. Ширинкина Е.В. Управление человеческим капиталом в цифровой экономике [Текст] / Е.В. Ширинкина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2018. — № 2. — С. 18–22. — DOI: https://doi.org/10.12737/article_5afec8d3060527.46905659; EDN: <https://elibrary.ru/RUOGL>
5. Захаров Д.К. Современные тенденции в управлении персоналом в условиях нестабильности [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 6. — С. 19–23.
6. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rzd.ru>
7. Катаева М.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: перспективы и вызовы [Текст] / М.Г. Катаева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 21–27.
8. Шостак М.А. Особенности управления персоналом на предприятиях гостиничной индустрии [Текст] / М.А. Шостак, М.А. Яковлева // Управление персоналом

и интеллектуальными ресурсами России. — 2021. — № 2. — С. 55–60. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-2-55-60>; EDN: <https://elibrary.ru/JWNDZZ>

9. Гагаринский А.В. Влияние цифровизации на оценку труда руководителей организации [Текст] / А.В. Гагаринский, Г.П. Гагаринская, С.З. Дыкина, А.А. Кремнев // Современные подходы в управлении экономическими системами в условиях глобальных преобразований: Материалы II всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Самара, 25 января 2023 года. — Самара: Изд-во Самарского нац. исслед. ун-та им. акад. С.П. Королева, 2023. — С. 19–23.
10. Статистика: современный интернет в цифрах [Электронный ресурс]. — URL: https://www.iguides.ru/main/other/internet_statistika_sotsialnye_seti (дата обращения: 10.12.2023).
11. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебник / О.Л. Чуланова. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 368 с.

REFERENCES

1. Shestakova G.A., Yatsenko V.V. Development and Application of a Comprehensive Human Resource Assessment Model // Social and Labor Research. 2025. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-i-primeneniye-modeli-kompleksnoy-otsenki-chelovecheskih-resursov> (accessed on February 13, 2026).
2. Average offered salaries in the Russian railway industry. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22029767>
3. Overview of the labor market and salaries in Russia [Electronic resource]. URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-tryda-2024-2025>
4. Shirinkina E.V. Human Capital Management in the Digital Economy // Human Resources and Intellectual Assets Management in Russia. 2018. No. 2. Pp. 18–22. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5afec8d3060527.46905659; EDN: <https://elibrary.ru/RUOGL>
5. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. Modern Trends in Human Resource Management in Conditions of Instability // Management of Human Resources and Intellectual Assets in Russia. 2023. No. 6. Pp. 19–23.
6. Official website of JSC Russian Railways. URL: <https://www.rzd.ru>
7. Kataeva M.G. Digital Technologies in Human Resources Management: Prospects and Challenges // Human Resources and Intellectual Assets Management in Russia. 2024. No. 5. Pp. 21–27.
8. Shostak M.A. Features of Human Resource Management in the Hotel Industry [Text] / M.A. Shostak, M.A. Yakovleva // Management of Human Resources and Intellectual Assets in Russia. 2021. No. 2. Pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-2-55-60>; EDN: <https://elibrary.ru/JWNDZZ>
9. Gagarinsky A.V. The impact of digitalization on the assessment of the work of organization managers / A.V. Gagarinsky, G.P. Gagarinskaya, S.Z. Dykina, A.A. Kremnev // Modern approaches to managing economic systems in the context of global transformations: Proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical conference (with international participation), Samara, January 25, 2023. Samara: Samara National Research University named after Academician S.P. Koroleva, 2023. Pp. 19–23.
10. Statistics: the modern Internet in numbers. URL: https://www.iguides.ru/main/other/internet_statistika_sotsialnye_seti (accessed: 10.12.2023).
11. Chulanova O.L. Competency-Based Approach in Human Resource Management: Textbook. Moscow: INFRA-M, 2023. 368 p.