



Карьера&Кадры

Вторник 23 апреля 2024 №72 (7762 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

16 Чем компании привлекают молодых соискателей

17 В каком режиме чаще всего хотят работать молодые сотрудники

19 Какова в РФ доля NEET-молодежи после пандемии COVID-19

Молодежную политику в России адаптируют под нужды экономики — запрос на ее корректировку продиктован проблемами на рынке труда. В рамках двух нацпроектов, «Молодежь и дети» и «Кадры», правительство должно создать инфраструктурные возможности для реализации потенциала молодежи и задать вектор профессионального развития этой когорты в соответствии с кадровыми потребностями рынка. Эксперты отмечают, что до сих пор молодежная политика была бессистемной и недостаточно эффективной — появление четких целей и механизмов будет способствовать улучшению человеческого капитала. Однако, как следует из заявлений чиновников, к молодежи предъявляется множество запросов: от научных разработок и стартапов до создания многодетных семей. Риски этой модели сопряжены с недостаточным учетом потребностей самой молодежи.

Родился, вырос, пригодился

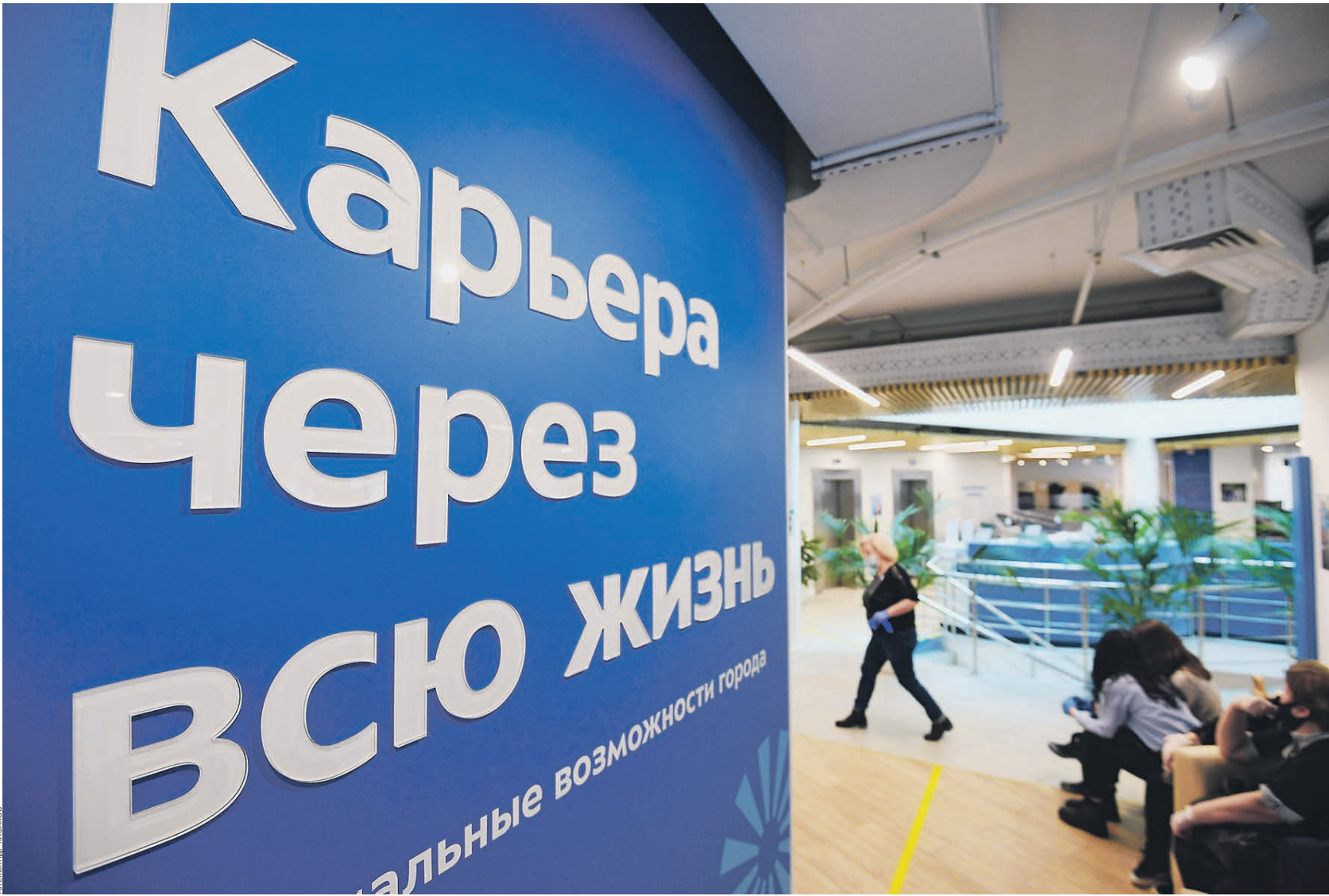
— практика —

Дефицит кадров на рынке труда, ограничивающий рост и структурную трансформацию российской экономики, подтолкнул власти к переосмыслению молодежной политики и запуску новых нацпроектов для развития человеческого капитала. Уже в 2024 году власти запустят новый нацпроект «Молодежь и дети», а в 2025-м — нацпроект «Кадры». В паре они позволят создать в стране инфраструктуру для развития и самореализации молодежи и скоординировать возможности системы образования с потребностями рынка труда.

О потребности переосмыслить систему подготовки кадров на протяжении 2023 года неоднократно говорили работодатели. Так, после адаптации к санкционным шокам 2022 года компании активизировали наем и к началу 2024 года оказались практически не способны закрыть вакансии на волне восстановления и расширения бизнеса: работодатели переманивают друг у друга специалистов, увеличивая фонд оплаты труда опережающими темпами, расширяют программы «дорастивания» кадров внутри компании, а в процессы найма линейных сотрудников уже включается руководство, не уверенное в работе своих HR-служб. Однако эффективность таких решений сильно ограничена в условиях преобладающего над предложением спроса на кадры.

Проректор Высшей школы экономики Сергей Рошин объясняет, что в 2000–2010 годах российская экономика развивалась в ситуации достаточного количества человеческих ресурсов, а в ближайшие годы будет развиваться в условиях ограничений. «Сейчас на рынке серьезнейший дефицит кадров. Это заметно и по беспрецедентно низкому уровню безработицы, по росту заработных плат. Молодежь — часть рынка труда, причем его дефицитная часть. Практически на четверть сократилась когорта молодых людей, а это носители нового знания, технологий», — говорит эксперт.

Долгое время работодатели неохотно нанимали молодых людей,



ссылаясь на недостаток у них необходимых для работы навыков и компетенций. Еще в декабре 2023 года данные рекрутеров свидетельствовали об относительно низком спросе на молодых соискателей по сравнению с работниками более старшего возраста. Это заметно и по беспрецедентно низкому уровню безработицы, по росту заработных плат. Молодежь — часть рынка труда, причем его дефицитная часть. Практически на четверть сократилась когорта молодых людей, а это носители нового знания, технологий», — говорит эксперт.

Долгое время работодатели неохотно нанимали молодых людей,

те рынка молодых специалистов и отсутствие опыта работы при выходе молодежи на рынок труда.

Уровень безработицы среди молодежи традиционно выше, чем в целом по рынку (2,8% в феврале 2024 года и 3,2% по итогам 2023-го). Однако среди молодежи этот показатель также сокращается — 5,1% в 2023 году против 6,8% в 2019-м, сообщила вице-премьер Татьяна Голикова. По словам Сергея Рошина, сейчас работодатели нанимают всех, молодежь в том числе.

Задача новых нацпроектов — подготовить молодые кадры, востребованные рынком. Для этого правительство будет ежегодно формировать пятилетний прогноз потребности в кадрах как на уровне всей экономики, так и в разрезе отдельных регионов, отраслей и профессий. На основе этих данных будут приниматься управленческие решения.

Пока содержание нацпроектов формируется правительством, однако уже известно, что значительная часть мероприятий касается модер-

низации существующих и строительства новых объектов учебной инфраструктуры: от школ до колледжей и общежитий. Нацпроект «Молодежь и дети» сконцентрируется на создании возможностей для развития молодежи по разным трекам — это и предпринимательство, и волонтерская деятельность, и лидерские проекты.

Нацпроект «Кадры» сосредоточится на профессиональном развитии молодежи: приоритет на ближайшие годы — восполнение дефицита «синих воротничков».

«Именно сфера услуг оказывается той точкой, где проблема нехватки рабочей силы ощущается наиболее остро»

— мнение —

По данным Росстата, за последние несколько лет число вакансий на российском рынке труда стремительно выросло. „Ъ“ поговорил с членом-корреспондентом РАН, замглавы Центра трудовых исследований Высшей школы экономики РОСТИСЛАВОМ КАПЕЛЮШНИКО-ВЫМ о причинах этого явления, динамике зарплат последних лет и наиболее дефицитных профессиях.

— За последний год российские предприятия не раз заявляли о дефиците кадров. Правительство считает, что одной из его причин является дисбаланс системы образования и потребностей рынка труда в РФ — например, люди получают те специальности, спрос на которые у работодателей невысок, и, наоборот, избегают тех, на которые есть спрос. Чтобы решить эту проблему, правительство запланировало с 2025 года начать отдельный нацпроект «Кадры». Насколько, на ваш взгляд, эта оценка ситуации верна?

— Чтобы ответить на этот вопрос, давайте сначала я опишу то, что, на мой взгляд, сейчас происходит на рынке труда, а потом мы поговорим о том, можно ли как-то повлиять на этот процесс. Сейчас в России складывается уникальная ситуация: показатели безработицы упали до исторических минимумов, а показатели вакансий взлетели до исторических максимумов. Сегодня в зависимости от используемых данных на одного безработного приходится от двух с половиной до че-

тырех с половиной вакансий. Причем показатели безработицы, как по МОТ, так и регистрируемой, похоже, не собираются останавливаться на достигнутом и, возможно, продолжают падать и дальше. Насколько сильно — вопрос открытый.

— Какие данные можно использовать, чтобы оценить число вакансий на российском рынке труда?

— Можно использовать показатель потребности в рабочей силе, заявленной работодателями в государственные службы занятости населения. Кроме того, российские работодатели должны с определенной периодичностью заполнять статистические формы отчетности и сдавать их в территориальные органы Росстата. На основе этих форм, замечу, ведомство потом рассчитывает различные показатели, такие, например, как объем выпуска той или иной продукции, уровень зарплат и так далее. В числе форм, которые заполняют предприятия, есть и форма с графой, куда их просят внести число вакантных рабочих мест на их производстве.

— Есть ли вероятность, что ее заполняют некорректно? Ведь, например, известно, что данные о длительности рабочего времени работников, которые в Росстат сдают компании, могут расходиться с реальными показателями.

— Да, в них могут быть искажения, но искажения могут быть в любых данных, которые сообщаются и направляются людьми. Важно другое: эти данные собираются регулярно, а методики их учета остаются неизменной. Это значит, что, даже если абсолютные цифры могут быть не

совсем верными, мы можем опираться на показатели их динамики. То, что мы видим существующий прирост числа вакансий на российском рынке труда за 20-е годы, — бесспорный факт.

— Насколько их стало больше? С чем мы сравниваем?

— Здесь я буду опираться на свое недавно опубликованное исследование, которое можно найти на сайте Высшей школы экономики в числе опубликованных препринтов. В начале 2010-х на одного зарегистрированного безработного приходилось менее 0,5 заявленной вакансии, но к середине 2014 года это соотношение выглядело уже как 1:2,5. Первый санкционный кризис привел к тому, что на какое-то время количество зарегистрированных вакансий сравнялось с количеством зарегистрированных безработных. Однако затем пропорция между ними вновь начала быстро расти, так что к концу 2019 года она вернулась обратно к своим пиковым значениям — 2,5 вакансии на одного зарегистрированного безработного. Коронакризис, сопровождавшийся взрывным ростом регистрируемой безработицы и существенным сокращением потребностей предприятий в рабочей силе, спровоцировал провал. Однако начиная уже с последних месяцев 2020 года эта пропорция начала вновь меняться, так что к концу 2021 года на одного зарегистрированного безработного приходилось уже три (!) вакансии, что стало историческим рекордом.

Как ни странно, но в условиях второго санкционного кризиса рост не остановился (в отличие от предыду-

щих кризисных эпизодов), а продолжился. Хотя количество вакансий, заявленных предприятиями, сократилось, падение численности зарегистрированных безработных шло еще быстрее. В результате к концу 2023 года на одного зарегистрированного безработного приходилось около пяти (!) вакансий.

Динамика уровня вакансий по отчетности предприятий была аналогичной. Свое движение он начал с низкой отметки — 1,5% в 2010 году, но к началу первого санкционного кризиса увеличился вдвое — до 3%. Во время этого кризиса он заметно просел и вернуться обратно к уровню 3% смог только в 2018 году. После этого он начал быстро расти, достигнув к концу 2023 года поразительно высокого порога — практически 7%! Такого внушительного «навеса» вакантных рабочих мест в российской экономике не было никогда, и не похоже, чтобы он собирался рассасываться.

— Можно ли сказать, что избыток вакансий был характерен только для каких-то отдельных отраслей? — Нет, в 20-е годы неудовлетворенный спрос на рабочую силу нарастал во всех без исключения отраслях: нет ни одного примера, когда бы количество вакансий снизилось, и в некоторых случаях их рост был огромным: от трех до восьми раз.

— Тем не менее наверняка были отрасли-лидеры?

— Да, такие отрасли были. В 2023 году абсолютным лидером с результатом 16,9% был гостинично-ресторанный бизнес. В группе лидеров, где «пустовало» примерно каждое деся-

же операции с недвижимым имуществом (14,8%), административная деятельность (14,4%) и госуправление (12,1%) плюс строительство, торговля, деревообработка и издательское дело. Среди отраслей-аутсайдеров, где «пустовало» лишь одно рабочее место из каждых 20–40, были: добыча полезных ископаемых (4,9%), табачная промышленность (3%), производство кокса (3,8%), автомобилестроение (5,1%), а также финансы (4,2%) и образование (2,6%). Напомню: средний уровень вакансий уже приближался в это время к 7%. Как видим, именно сфера услуг оказывается той точкой, где проблема нехватки рабочей силы ощущается наиболее остро. Напротив, зонами меньшего напряжения чаще оказываются отрасли, связанные с промышленным производством.

— Интересно, что представители сферы услуг, за исключением, пожалуй, ритейла, жалуются на нехватку персонала реже, чем промышленные предприятия. Кстати, также жалобы на дефицит кадров регулярно звучат от IT-компаний. Насколько они соответствуют действительности?

— Уровень вакансий в таком айтишном подсекторе, как разработка компьютерного программного обеспечения, в 2023 году составлял 5,2%, что было существенно меньше, чем для всей экономики. В другом подсекторе ИКТ — деятельность в области информационных технологий — «навес» вакантных рабочих мест превысил в 2023 году порог в 10%. Но это все равно не шло ни в какое сравнение с ситуацией в отраслях-лидерах.

— взгляд —

НОВЫЕ ТРУДОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ



Редактор приложения «Карьера&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, почему дискуссии вокруг рынка труда РФ захватили всех вокруг

Перед вами, дорогие читатели, обновленная версия приложения издательского дома «Коммерсантъ» «HR-технологии», которое с этого момента будет выходить под названием «Карьера&Кадры». Поймите правильно, наш ребрендинг не является свидетельством того, что с прежним названием было что-то не так. Дело в том, до каких масштабов за это время в нашей стране развернулась дискуссия про кадры.

Когда идея «HR-технологий» — отдельного издания о том, как управлять человеческими ресурсами, — только возникла, у многих было ощущение, что она, мягко говоря, несвоевременна. Это издание появилось на излете пандемии коронавируса, весной 2022 года, когда уровень безработицы в России был выше обычного из-за увольнений на фоне противозидемических ограничений, а в перспективе грозил расти и дальше, поскольку в этот момент западные компании начали покидать страну. Все на тот момент считали, что Россию ждет стремительный рост безработицы, а следовательно, обсуждать вопросы управления персоналом не имеет смысла — человеческий труд останется дешевым, каким он и был последние 20 лет, соискателей будет много, и компании, как и раньше, смогут выбирать из почти бесконечного числа претендентов. Как оказалось впоследствии — и как это предсказывали мы, создавая «HR-технологии», это будет совсем не так.

Если в течение 2022 года ожидания немедленного краха уровня занятости еще имели под собой основания, то уже в 2023 году большинство работодателей заявили, что наем и удержание сотрудников становятся отдельной задачей, и стало понятно, что рынок труда в РФ окончательно стал рынком соискателя. Причем не просто соискателя, а соискателя весьма избалованного — и тут оказалось, что проблема эта так велика, что даже наше государство, которое в целом умеет игнорировать даже большие проблемы, решило принять участие в ее решении. Так появилась национальный проект «Кадры», аналога которому, в отличие от многих других, за все время существования нашего правительства не было.

Так возникла и мысль о том, что наш проект тоже необходимо расширить. Как многие HR-директора за последнее время в самых разных компаниях выросли до позиций CEO, ответственных за гораздо более широкую повестку, чем предполагал их изначальный пост, так и мы выросли за прошедшие два года из обсуждений только вопросов HR-сферы и готовы говорить о гораздо большем числе вопросов.

В частности, фокус этого, первого номера «Карьера&Кадры» — на молодежном рынке труда. Именно молодые соискатели теперь могут компенсировать собой нехватку взрослых работников, о которой столько говорят компании, и именно им необходимо уделить максимум внимания. Мы постарались охватить весь спектр проблем, которые сейчас мешают им влиться в рынок труда, и сделать видимыми тех, кто предлагает для них эффективные решения. А сообщите о том, получились у нас это сделать или нет, можно, написав мне в Telegram-канал «Человеческий фактор» — так что ждем ваших отзывов!

Молодежи устраивают профориентацию

Уровень безработицы среди молодежи в РФ за последние несколько лет существенно сократился, однако конкуренция среди этой категории соискателей за рабочие места остается достаточно высокой, свидетельствуют данные hh.ru. Молодым специалистам проще всего найти себе работу в сферах продаж и обслуживания клиентов, логистике и розничной торговле. В то же время сами недавние выпускники предпочли бы работать также программистами, дизайнерами и ассистентами. Чтобы дать абитуриентам больше информации о том, какие профессии сейчас востребованы, hh.ru проанализировал текущую ситуацию на рынке труда молодежи.

— практика —

Спрос и предложение на молодежном рынке труда

Конкурс среди молодых россиян на одно рабочее место достигает десяти человек — даже на фоне снижения уровня молодежной безработицы за последние годы. Это следует из данных hh.ru и статистики Минтруда.

Так, по оценкам hh.ru, в 2023 году в среднем ежемесячные показатели числа размещенных для молодежи вакансий превышали аналогичные в 2022 году практически в любом месяце. Например, в августе 2023 года количество молодежных вакансий увеличилось на 74% по сравнению с январем 2022-го, во второй половине 2023-го наблюдался сезонный спад, но динамика оставалась положительной. В 2023 году лидерами по размещенным вакансиям для начинающих специалистов стали Центральный федеральный округ (19% от всех размещенных вакансий для молодежи), Приволжский федеральный округ (18%), а также Москва (17%). Наименьшей долей молодежных вакансий представлены Северо-Кавказский (2%), Дальневосточный (3%) и Северо-Западный (4%) федеральные округа.

В то же время уровень конкуренции среди молодых специалистов за рабочие места остается высоким, следует из данных индекса hh.ru. Этот индекс рассчитывается как отношение числа активных резюме к числу вакансий и означает, сколько соискателей претендуют на ту или иную вакансию. Конкуренция считается высокой, когда hh.индекс превышает 8. И, наоборот, соискателям легче найти работу, когда hh.индекс опускается ниже 4. В случае с молодыми соискателями число претендентов на одну вакансию составляет десять человек, что выше аналогичного показателя для взрослых работников в 2,5 раза. Максимальный уровень конкуренции в разрезе федеральных округов был зафиксирован в Северо-Кавказском ФО (14), Москве (14), Санкт-Петербурге (11) и Дальневосточном ФО, а минимальный — в Центральном ФО (7), Уральском ФО (9) и Северо-Западном ФО (9).

Текущий уровень конкуренции за рабочие места среди молодых специалистов может быть обусловлен несколькими факторами. Так, за последний год число размещенных ими резюме несколько выросло: если показатели ежемесячного прироста числа резюме взрослых специалистов летом 2023 года составляли от 8% до 47%, то для молодых эти показатели варьировались от 10% до 51%. В целом число резюме от молодых специалистов в активном состоянии в 2023 году превышало 650 тыс. штук.

При этом, по данным hh.ru, за девять месяцев 2023 года категория соискателей в возрасте 14–19 лет получила 4,5 млн приглашений от работодателей. Это в десять раз меньше, чем у следующей категории — 20–30 лет, в пять раз ниже, чем у категорий 31–40 лет, и в 2,5 раза — 41–50 лет. Предпочтения работодателей раскрывает и динамика такого показателя, как число приглашений соискателям в ответ на их отклик на вакансию. За январь—сентябрь молодежи было направлено на 37% больше приглашений, чем за аналогичный период 2022 года, а кандидатам в возрасте от 41 года — на 62% больше, причем основной вклад в прирост дали приглашения кандидатам старше 50 лет.

Дополнительной проблемой является и несовпадение предложения и спроса на молодежном рынке труда. Так, в тройку наиболее популярных категорий, в которых молодые специалисты были востребованы работодателями в 2023 году, вошли «Продажи, обслуживание клиентов» (47% от всех молодежных вакансий), «Транспорт, логистика, перевозки» и «Розничная торговля» (по 27%). На постоянную работу при этом компании чаще всего искали менеджеров по продажам и по работе с клиентами — эта позиция лидирует со значительным отрывом

от остальных (9,5% от всех вакансий для начинающих специалистов). Далее следуют вакансии секретаря, помощника руководителя, ассистента (4,0%), повара, пекаря и кондитера (3,7%), учителя, преподавателя и педагога (2,1%), а также специалиста по подбору персонала (1,8%). На подработку чаще всего приглашали продавцов и кассиров (23,5%), курьеров (12,2%), операторов контакт-центра (7,5%), упаковщиков и комплектовщиков (7,2%), а также официантов, барменов и бариста (6,1%).

В то же время если по подработкам запрос от молодежи в целом совпадал с предложением работодателей, то при поиске постоянной работы расхождений было больше. Так, наиболее желаемые позиции для подработки у молодых специалистов — это продавец и кассир (7%), администратор (6%), официант, бармен и бариста (5%), курьер (3,9%), а также упаковщик и комплектовщик (2,4%). Ища постоянное место работы, они чаще всего претендовали на позиции менеджера по продажам и по работе с клиентами (7%), программиста и разработчика (6%), дизайнера и художника (5,2%), секретаря, помощника руководителя и ассистента (3,9%), а также менеджера по работе с партнерами (2,4%).

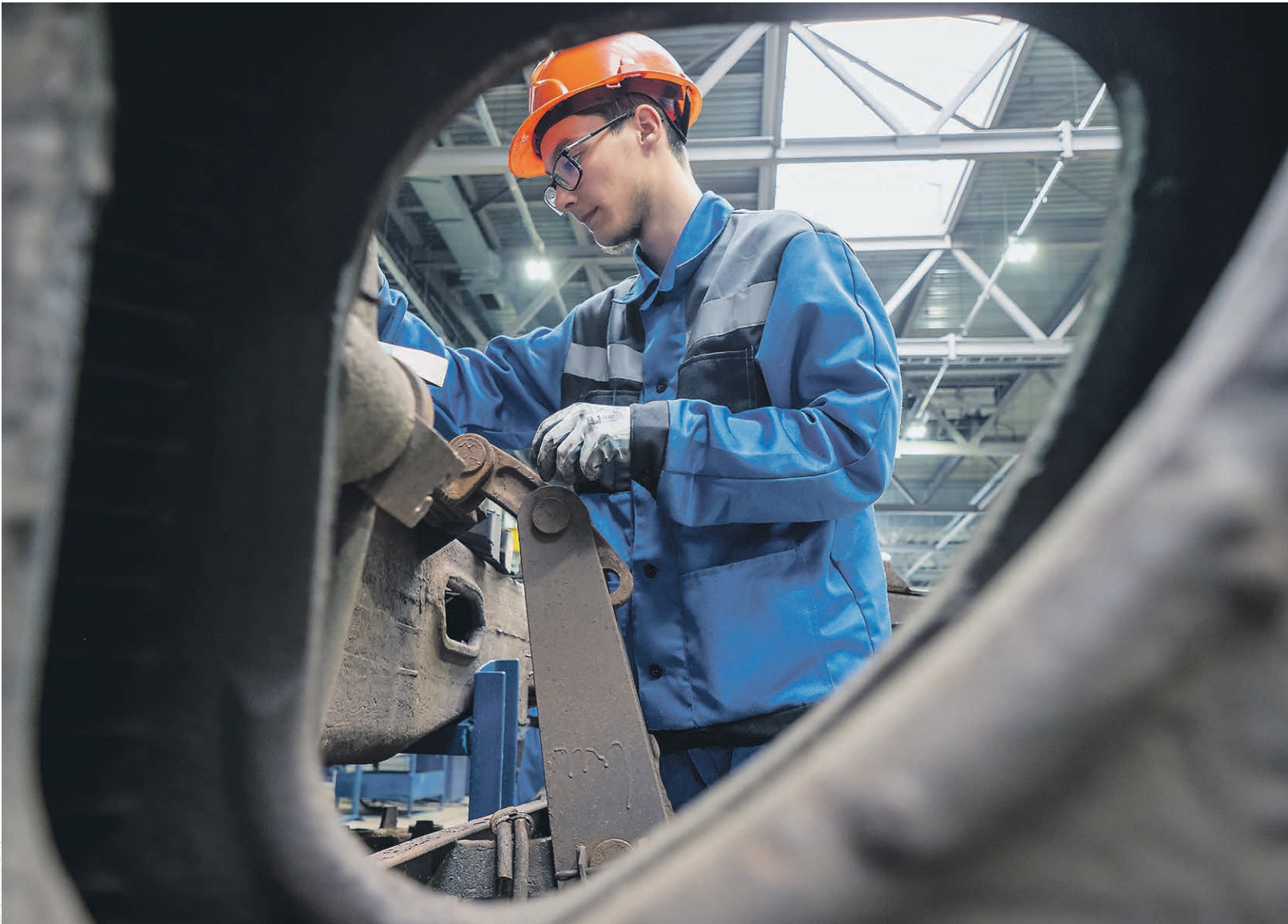
Новые требования к системе образования

Высокий уровень конкуренции среди молодых соискателей может свидетельствовать о том, что российская система образования по-прежнему выпускает специалистов, не соответствующих требованиям рынка труда. Кроме того, абитуриенты могут выбирать себе будущие профессии, ориентируясь не на реальные данные о спросе на таких специалистов, а на собственные искаженные представления о рынке труда.

Так, «Высшая школа экономики активно вовлекает работодателей как в учебный процесс, так и во внеучебные мероприятия: от общих образовательных программ, базовых кафедр и участия в проектной деятельности до дней компании в университете, карьерных проектных школ и карьерных марафонов», рассказывает руководитель центра развития карьеры НИУ ВШЭ Ольга Гаевская. Как сообщила директор Центра карьеры СПбГУ Мария Дорохина, в их вузе советы образовательных программ (необходимый элемент реализации образовательных программ) состоят из представителей партнеров-работодателей и вносят существенный вклад в содержание и реализацию программ СПбГУ. «В целях объективной и независимой оценки результатов освоения программ выпускниками, качества их образования и профессиональной подготовки составы государственных экзаменационных комиссий по приему государственных экзаменов и защите выпускных квалификационных работ в СПбГУ формируются с участием представителей работодателей. СПбГУ совместно с профильными работодателями разрабатывают отдельные учебные курсы, дисциплины (модули), а также образовательные программы, например в сфере наиболее актуальной сейчас темы по искусственному интеллекту со «Сбером», — отметила она.

Как пояснили hh.ru в пресс-службе РАНХиГС, основные задачи во взаимодействии вуза и работодателя по трудоустройству выпускников — это удовлетворение потребностей выпускников в профессиональной самореализации и потребностей работодателей в конкурентоспособных специалистах. «Для реализации этих задач в Президентской академии разработана система взаимодействия с компаниями-работодателями.

Важно, чтобы уже начиная с первого курса студент мог знакомиться с работодателем и выстраивать профессиональные взаимоотношения, а уже к третьему-четвертому курсу у обучающегося должно быть достаточно профессиональных компетенций, необходимых для дальнейшей карьеры. Работа с работодателя-



ми Центром развития карьеры ведется опосредованно и напрямую. Опосредованная деятельность заключается в размещении вакансий на сайте, в соцсетях Академии, рассылка по профильным группам на факультетах. Для более плотного сотрудничества заключается соглашение о сотрудничестве, в том числе на прохождение практик. Непосредственное взаимодействие с партнерами-работодателями делится на несколько форматов. Коммуникативный — карьерные мероприятия, которые ежегодно проходят несколько десятков: ярмарки вакансий, мастер-классы, лекции, карьерные форумы, бизнес-игры, олимпиады и т. д. Обучающий — разработка совместных с работодателями образовательных программ, привлечение сотрудников бизнес-партнеров к преподаванию, мероприятиям вуза. Карьерный — устройство студентов на практику и стажировку», — отметили в пресс-службе.

Еще один важный инструмент, который обеспечивает студентам бесшовный переход к занятости, — это карьерный центр вуза. Как рассказывает заведующая сектором действия трудоустройства отдела развития карьеры ФГАОУ ВО СПбПУ Эльвира Туктамышева, Центр карьеры Политеха содействует в карьерном развитии студентов практически начиная с первого курса. «У нас есть свои базы проверенных стажировок, мы предлагаем большое количество мест практики в профильных организациях (у нас более 1,5 тыс. партнеров-работодателей, которые берут студентов на практику в рамках учебного процесса). Два раза в год проводим Молодежные карьерные форумы, чтобы у студентов всегда была возможность личного общения с работодателями, а у компаний — доступ к лучшим молодым специалистам для транслирования карьерных возможностей. Наша цель — не просто помочь трудоустроиться, работу ребята и так найдут, мы должны помогать строить именно карьеру в лучших компаниях нашей страны», — отмечает она.

Аналогичные практики есть и в РАНХиГС. Так, как сообщили в пресс-службе вуза, для содействия в трудоустройстве Центром развития карьеры создана база вакансий, которая ежедневно изменяется и пополняется. «База открытая, и у студентов есть возможность найти подходящее место практики, стажировки и трудоустройства, а работодателям, в свою очередь, закрыть стартовые позиции молодыми и активными специалистами. От работодателей — министерств, ведомств, госкорпораций и бизнеса — поступает более 3 тыс. предложений вакансий и стажировок. Соглашения с организационными партнерами также предполагают приоритетное участие наших студентов в стажерских программах организаций-партнеров», — подчеркнули в пресс-службе. «В Вышке есть Центр развития карьеры, который помогает компаниям работать с молодежью — это важно, чтобы компания нашла общий язык с молодыми специалистами. Развитие бренда работодателя непростая задача, и кто как не университет знает свою аудиторию и что она хочет видеть в будущем работодателе. Центр карьеры облегчает тернистый путь к ка-

рьерному успеху, проводя карьерные консультации — как собственными силами, так и приглашая HR партнеров. В прошлом году мы запустили карьерные проектные школы, где в течение двух недель компании погружают студентов в профессию. По итогу школ участники защищают проекты в офисах компаний перед директорами и ведущими специалистами и имеют возможность зарекомендовать себя», — говорит Ольга Гаевская.

Отметим, что для оценки успешности своей деятельности по выводу молодых специалистов на рынок труда ряд вузов ведет собственную статистику трудоустройства выпускников. Так, в Высшей школе экономики этот показатель достигает 96%, что, по словам Ольги Гаевской, является отличным результатом, достигнутым совместными силами команд университетов и партнеров-работодателей. «В Академии регулярно проводится мониторинг трудоустройства: более 85% выпускников трудоустраиваются в первые три месяца после выпуска. Остальные преимущественно продолжают образование на следующей ступени обучения», — сообщили в РАНХиГС. Как пояснила Марина Доронина, для СПбГУ трудоустройство как критерий деятельности вузов сейчас один из ключевых и организация отслеживает не только факт трудоустройства, но и «качество» занятости своих выпускников. «Это нетривиальная задача для масштаба университета, где учится более 26 тыс. студентов. Каждый год мы выпускаем 5 тыс. выпускников», — отметила она.

«Для вузов сейчас чрезвычайно важно не только адаптировать учебные программы под меняющиеся запросы государства и бизнеса, но и помочь студентам с практическими навыками. Вузовская теория часто оторвана от требований ИТ-компаний. Минимизировать эту проблему можно за счет проектного подхода к обучению, когда студенты уже в стенах вуза учатся работать с теми или иными ИТ-решениями. Компании привлекают студентов для решения перспективных задач, они занимаются проверкой идей, прототипированием и разработкой, часто все это происходит в формате хакатонов. Из последних самых свежих таких инициатив — партнерство с Самарским университетом в области создания сетевого образования. Прорабатываем образовательную программу по направлению „Бизнес-информатика“, — рассказывает менеджер по работе с вузами компании НОРБИТ Валерия Кутейникова.

Руководитель молодежного направления hh.ru Ирина Святицкая не считает, что помощь выпускникам в трудоустройстве — отдельная задача, которую вузам нужно решать в одиночку. «Есть наш проект, который позволяет помочь студентам и выпускникам наиболее комфортно выйти на рынок труда через нас, при этом в результате выиграют и они, и вуз, и мы. Я сейчас говорю о нашем проекте с АНО „Россия — страна возможностей“, в рамках которого центры компетенций в вузах и колледжах РФ проводят оценку „мягких“ навыков студентов и мы можем размещать их в резюме молодых специалистов», — рассказывает Ирина Святицкая. — Студенты могут

туда прийти и по разработанной системе оценки получить паспорт компетенций, в первую очередь оценку своих „мягких навыков“. Очевидно, что нельзя стать инженером без профильных навыков. Но чем выше сотрудник продвигается по карьерной лестнице, тем сильнее его потенциал определяет набор надпрофессиональных компетенций: коммуникабельность, ответственность, умение вести за собой других. Сейчас мы понимаем, что эффективнее оценивать это уже на старте карьеры».

Сейчас центры компетенций запущены уже в 200 вузах и 300 колледжах РФ. В 2023 году «паспорта компетенций» уже получили более полумиллиона учащихся при ежегодном объеме выпуска из вузов и колледжей в 1,5 млн человек.

«С 2024 года „паспорта“ можно будет разместить в качестве дополнения к резюме на платформе hh.ru. Статистика показывает, что кандидаты, которые предоставляют сведения о своих подтвержденных навыках, находят работу в несколько раз быстрее. Такие документы при приеме на работу готовы учитывать уже сотни российских работодателей. Именно стимулирую своих студентов проходить оценку своих навыков, вуз способствует их быстрому старту карьеры», — добавляет Ирина Святицкая.

Корпоративные инициативы

Трудоустройство молодых специалистов зачастую требует специальных усилий не только от вузов, но и от самих работодателей. Многие из них отбирают соискателей через специальные стажировки, организуют им комфортное введение в рабочие процессы помощью менторинга, а также готовы инвестировать в различные учебные мероприятия.

Так, например, как рассказали hh.ru в «Северстали», компания поддерживает партнерские отношения с 30 учебными заведениями (школами, ссузами и вузами). Среди них — Череповецкий государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет, Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Санкт-Петербургский политехнический университет, РЭУ им. Г. В. Плеханова и другие. Со всеми вузами-партнерами у компании заключены договоры о сотрудничестве, студенты — выпускники инженерных классов заключают целевые договоры на обучение.

«Среди совместных обучающих программ уже действуют „Обратный инжиниринг в машиностроении“ (Уральский федеральный университет), „Обратный инжиниринг для руководителей“ (МГТУ им. Н. Э. Баумана), „Обследование зданий и сооружений“, „Финансовая грамотность“, „Технология производства“ (Череповецкий государственный университет), „ТО и ремонт механического оборудования“ (Вологодский государственный университет), а с 1 сентября запускается корпоративная образовательная программа по уникальному направлению подготовки „Инженер-технолог в области анализа, разработки и испытаний бетонных с наноструктурирующими компонентами“, — сообщили в пресс-службе компании.

На этапе окончания обучения, как пояснили hh.ru в пресс-службе Альфа-банка, основной инструмент найма молодых специалистов в компании — программа стажировок I Choose Alfa, которая существует уже 11 лет. В этом году она включает 22 направления оплачиваемых стажировок, ДМС для стажеров, расширенную программу наставничества. Почти 80% стажеров после окончания программы переходят в штат. «Еще один канал для найма молодежи — работа с вузами. Мы активно участвуем в днях карьеры в вузах, на которых рассказываем студентам о карьерных возможностях в Альфа-банке. Кроме того, открываем магистратуры (МФИ, РУДН) и кафедры (НИУ ВШЭ, Финансовый университет), проводим хакатоны, менторские сессии и кейс-чемпионаты, участники которых могут получить фаст-трек на стажировку. Так студенты получают от наших экспертов инсайты, квалифицированную поддержку и карьерные консультации», — отметили в компании.

Как отмечает руководитель направления организационного развития AB InBev Efes Галина Петрушкина, специально для выпускников вузов в компании уже не первый год действуют корпоративные программы: Graduate Management Trainee (менеджер-стажер) и Supply Discovery Trainee (производственный стажер). «В зависимости от программы стажировка длится семь-десять месяцев, в течение которых специалисты погружаются во внутренние бизнес-процессы и проекты, прокачивают свои hard и soft skills. В этом году AB InBev Efes запустила еще одну программу — „Стажер Бизнес-Сервис Центра“. В течение пяти месяцев оплачиваемой стажировки молодые специалисты получают знания и опыт по одному из направлений: финансы, аналитика, закупки, логистика, планирование, трейд-маркетинг. По завершении обучения по программам наиболее проявившие себя кандидаты могут получить offer», — отмечает она.

Как рассказали hh.ru в МТС, ее команда принимает активное участие в мероприятиях для работодателей в вузах, вступает в партнерство с организаторами студенческих кейс-чемпионатов, проводит ярмарки вакансий для молодых специалистов, устраивает дни карьеры и открытые мастер-классы от экспертов компании. «Дополнительно мы запускаем и креативные спецпроекты, направленные на повышение узнаваемости HR-бренда МТС среди молодежи: в начале этого года провели онлайн-игру по угадыванию цифрового кода. С помощью этой игры мы в интерактивном формате рассказали о преимуществах работы в МТС. Интересным решением для привлечения внимания молодежи к цифровой экосистеме МТС стала и всероссийская олимпиада по программированию True Tech Champ, которая впервые прошла в октябре прошлого года. Участие в ней приняли более 8 тыс. человек: школьники, студенты и действующие молодые ИТ-специалисты из разных регионов страны. По итогам отборочных онлайн-испытаний МТС выбрала 250 финалистов, которые приехали в Москву и поборолись за крупные денежные призы», — рассказали в пресс-службе.

Анастасия Петрова

карьер&кадры

На старт, внимание — в карьерный путь!

Большинство (60%) российских студентов стажировались, работали или подрабатывали в 2023 году, и многие из них после этого получили предложение о постоянной работе в штате компании. В то же время с юридической точки зрения понятие стажировки не определено, что, в свою очередь, может привести к сложностям при защите молодыми стажерами своих трудовых прав.

— практика —

Стажировка — старт карьеры
60% студентов стажировались, работали или подрабатывали летом 2023 года, следует из проведенного hh.ru исследования. При этом почти две трети из них (61%) делают это с целью начать карьеру и получить опыт работы. Стажировка действительно может стать стартом для начала карьеры: согласно статистике, в половине случаев молодые специалисты после стажировки попадают в штат. Для компании обучение стажеров — это возможность вырастить специалистов под себя.

«Часто через стажировку работодатель находит потенциальных сотрудников», — подтверждает руководитель молодежного направления hh.ru Ирина Святицкая. — Качественная программа стажировки включает в себя план обучения, который в зависимости от профессии может включать: обязанности, порядок взаимодействия с наставником и руководителем, приобретение навыков практической работы».

Однако иногда компании рассматривают стажеров как рабочую силу на временной основе. По словам Ирины Святицкой, такое отношение бывает заметно почти сразу. О подобных намерениях работодателя свидетельствует формат работы «подай-принеси». Если же работодатель действительно заинтересован в поиске специалистов для дальнейшего трудоустройства, он «всегда помогает раскрыться», отмечает эксперт.

Тем не менее даже добросовестный работодатель не всегда предложит стажеру перейти в штат после прохождения обучения в компании. «Джоб-оффер делают далеко не всем. Но ударников труда компании зачастую нанимают сразу. Либо вносят кандидатуры стажеров в кадровый резерв и, когда открывается подходящая вакансия, рассматривают их в первую очередь. Чем дольше срок стажерской программы, тем больше возможность у молодого специалиста», — рассказывает Ирина Святицкая.

Стажировка — реклама бренда
Некоторые компании организуют стажировки для привлечения внимания к своему бренду. Рекрутинговая компания FutureToday рассматривает стажировки как один из видов активации. «Активация — это любое мероприятие, в котором можно принять участие: стажировка, вебинар, стипендиальная программа, конкурс и т. п. Активация выгодно проводить потому, что они привлекают внимание к бренду работодателя», — объясняет основатель FutureToday Денис Каминский. По его словам, хорошие условия стажировки могут стать показателем условий работы в компании. Если стажерам понравилось проходить обучение в организации, они становятся амбассадорами ее бренда. «Хорошая стажировка — один из лучших возможных инфоповодов для продвижения бренда», — подчеркивает Денис Каминский.

Трубная металлургическая компания (ТМК) для информирования о возможностях стажировки в компании принимает участие во Всероссийской акции «Время карьеры» в Екатеринбурге при поддержке Корпоративного университета ТМК2U. «Этот проект помогает работодателям и студентам найти друг друга, помогает компаниям в подборе кадров, содействует в приеме на работу и профессиональном развитии», — уточняет заместитель исполнительного директора корпоративного университета Трубной металлургической компании ТМК2U Ольга Родькина. «На практику в ТМК могут прийти студенты самых разных специальностей на широтный пул должностей: производство, логистика, IT, PR, финансы и другие направления», — рассказывает она.

По словам руководителя направления по работе с молодыми талантами «Северста-



ли» Светланы Барабанцевой, компания проводит стажировки, чтобы обучить студентов профильных специальностей работе на производстве и принять их в штат. Кроме того, у «Северстали» есть договоренности с вузами-партнерами. Среди них, например, Череповецкий государственный университет, Санкт-Петербургский государственный университет, Национальный исследовательский технологический университет МИСиС, Санкт-Петербургский политехнический университет, РЭУ им. Г. В. Плеханова и другие. «Стажировки предусматривают полный рабочий день с посещением производства или офиса, кроме стажировки на направлении IT HUB, которую допустимо проходить удаленно», — рассказывает Светлана Барабанцева.

Именно стажировки стали стратегическим проектом группы «М.Видео-Эльдорадо» в 2023 году, рассказывает директор по персоналу компании Ирина Петрова. «Работе со стажерами у нас в компании уделяется большое внимание вплоть до уровня CEO. Сейчас мы ставим перед собой задачу выстроить единый контур по работе с молодежью, основой которого является трехступенчатое вовлечение в деятельность компании: практика, стажировка и наем молодых специалистов в штат», — отмечает она.

Когда не все идет по плану
Иногда между работодателем и стажером могут возникнуть разногласия. Причин может быть несколько. Одна из них — финансовый вопрос. По данным hh.ru, 66% всех компаний нанимают стажеров только на оплачиваемые стажировки. В случае с крупными компаниями нарушение финансовых договоренностей — редкость, отмечает Денис Каминский. Тем не менее может произойти недопонимание. «Например, компания называла сумму гросс (включая НДФЛ 13%), а стажер думал, что это сумма «на руки». Или предполагались бонусы, но не было четко прописано за что. Впрочем, бонусы на стажировке редко предполагаются. Иногда бывает, что какие-то элементы соцпакета положены только штатным сотрудникам (например, ДМС) или штатным сотрудникам по достижении определенного стажа в компании, а у стажера складывается другая картина», — рассказывает основатель FutureToday.

Ожидания студента от стажировки могут не совпадать с реальностью. «Иногда стажер предполагает, что ему будет гарантировано сделано предложение по итогам работы, а работодатель предполагает, что решение будет приниматься по итогам стажировки», — приводит пример Денис Каминский.

Нарушения договоренностей чаще возникают со стороны стажеров — например, когда стажер переоценил свои силы или понял, что ему не нравится работа в выбран-

ной компании, рассказывает Денис Каминский. Для работодателя это «обычный риск, характерный для формата стажировки и работы с молодыми специалистами».

Надя (имя изменено) столкнулась с нарушением финансовых договоренностей со стороны работодателя. Однако «на бумаге» девушка не была связана с местом стажировки финансовыми обязательствами. Платить зарплату ей пообещали «на словах», а формулировку «на безвозмездной основе» в договоре о неразглашении объяснили невозможностью заключить со стажером другой вид договора. «Мы (Надя и ее однокурсники — „Б“) спросили, почему так, если нам обещали оплачиваемую стажировку, а не волонтерство. Нам объяснили, что это „просто такая форма договора“, а деньги мы получать все же будем. Но так как мы не заключаем трудовой договор, подходит только форма с пунктом о сотрудничестве на безвозмездной основе», — рассказывает девушка.

Спустя два месяца работы сменами по 12 часов Надя решила спросить, когда у нее будет первая зарплата. Ей ответили, что за качество ее работы оплата не полагается. «В ответ

я услышала, что за такую работу, которую мы делаем, платить никто не станет. Мне сказали: „Тебе дали шанс работать в хорошем месте, а не спать на лавочке на улице“. Тогда я сказала, что вполне могу покинуть проект. После этого я была „уволена“ — удалена из всех рабочих чатов», — поделилась Надя.

Есть ли у стажера трудовые права
«Права зависят от того, готовы ли люди их отстаивать. Со стажерами та же самая ситуация. Стажеру есть смысл добиваться официального оформления трудовых отношений», — считает член общероссийского объединения профсоюзов «Конфедерация труда России» Павел Кудюкин. Однако вопрос в том, как оформить эти отношения так, чтобы стажер имел социальные гарантии и правовую защиту. «Стажировки — это своеобразная серая зона, которая напрямую почти не регулируется трудовым законодательством», — рассказывает Павел Кудюкин. Поэтому, по словам эксперта, с оформлением трудовых отношений стажера и работодателя бывают проблемы.

МНЕНИЕ
Зампредседателя Федерации независимых профсоюзов России АЛЕКСАНДР ШЕРШУКОВ — о правовом сознании молодых работников.

Казаись бы, нынешняя ситуация на рынке труда, когда соискатель диктует свои правила работодателю, должна упростить для молодежи поиск работы, гарантировать трудовые права. Но это не вполне так.

Более или менее права молодых работников защищены на крупных предприятиях, где продолжают работать профсоюзные структуры. Но ведь процент молодежи зачастую является самым высоким как раз в тех индустриях, где профсоюзы практически не представлены: в сегменте самозанятых, в доставке, в логистике. Все попытки создать в этих секторах профсоюзные организации пресекаются работодателями, которые стремятся сохранить свое монопольное положение и не хотят позволить работникам объединиться, чтобы его пошатнуть.

Ноансы трудовой деятельности молодых людей определяют еще и то, что они, проходившие обучение в стилистике ЕГЭ (зубрежка только того, что спросят), продолжают

работать по тем же шаблонам. Их не сильно интересует социальное страхование и будущие пенсии. Поэтому они легко отказываются перечислять социальные и пенсионные взносы в государственный бюджет. Простота пользования кредитами легко загоняет их в долги, а мелкий шрифт на трудовых контрактах читать скучно. Кроме того, период взросления части из них пришелся на ковид, то есть на период удаленных форм обучения и работы, свободного графика, возможности легко сменить работодателя. Под влиянием этого опыта многие из них приобрели специфические черты, которые отличают их от предыдущего поколения сотрудников: в них причудливо сочетаются технологическая продвинутость и социальная инфантильность.

Пока компании все больше втягиваются в гонку за работниками, сотруднику даже с такими характеристиками относительно легко найти себе работу и не столкнуться ни с каким трудовым принуждением. Однако очевидно, что работодатели будут готовы инвестировать в своих сотрудников все больше до того момента, пока эти расходы не достигнут определенного предела. После его прохождения для предприятия будет дешевле инвестировать в автоматизацию рабочих мест и заменить живых людей механизмами.

В результате через некоторое время молодые сотрудники могут обнаружить себя уже не в таком выгодном положении, а незнание собственных трудовых прав его только усугубит. При этом, увы, сейчас в российском обществе, по сути, нет института, кроме профсоюзов, который мог бы взять на себя задачу их правового просвещения — например, эта роль подошла бы Росмолодежи, однако пока ведомство к этому не стремится.

«В Трудовом кодексе стажировка упоминается один единственный раз — в 59-й статье, где речь идет об условиях заключения срочных трудовых договоров. Одно из условий, которые делают возможным срочный трудовой договор, — это прохождение дополнительного профессионального обучения в виде стажировки», — рассказывает Павел Кудюкин. Наличие подписанного документа о заключении трудовых отношений между стажером и работодателем позволяет обратиться в суд в случае невыполнения условий договора одной из сторон, подчеркивает он.

«В идеале стажер должен подписывать ученический договор в соответствии с частью 2 статьи 198 Трудового кодекса», — считает эксперт. Ученический договор определяет сроки стажировки, обязанности в ходе стажировки и размер оплаты. Однако ученический договор — это дополнение к трудовому договору. Поэтому стажер должен ставить перед работодателем вопрос о том, что с ним должен быть заключен трудовой договор и к нему — дополнение в виде ученического договора, объясняет Павел Кудюкин. Господин Кудюкин подчеркивает, что оплачиваться должен любой труд. По его словам, неоплачиваемый труд — это труд принудительный. Человек подвергается грубой форме эксплуатации, если трудится в интересах работодателя, но не получает соответствующего вознаграждения, объясняет эксперт. «Единственное исключение — волонтерство», — считает Павел Кудюкин. Другой вариант — подписание трудового договора с испытательным сроком. Однако испытание при приеме на работу предполагает, что в случае его удачного прохождения стажер будет работать уже по трудовому договору. Поэтому этот вариант «более шаткий», уточняет эксперт.

Прохождение стажировки «по устной договоренности» не дает стажеру гарантий соблюдения его прав, подчеркивает Павел Кудюкин. «Если работник основывается на устных обязательствах работодателя, ему будет очень трудно отстаивать свои права в случае, если они будут нарушены», — объясняет он.

Тем не менее отстаять свои права в этом случае стажер все-таки может, если попробует доказать в суде факт наличия трудовых отношений с работодателем. Сделать это можно при наличии деловой переписки и с помощью свидетелей, рассказывает эксперт. Но и здесь могут возникнуть затруднения. «Работник — лицо зависимое. Вряд ли он будет свидетельствовать против своего работодателя. И даже если найдутся такие смельчаки, работодатель, несомненно, найдет свидетелей в пользу обратного. Тут многое будет зависеть от позиции судьи», — объясняет Павел Кудюкин.

Анастасия Петрова

Что делать после прохождения стажировки

— рекомендации —

Допустим, стажировка успешно пройдена, навыки усовершенствованы, опыт получен. Что дальше? ИРИНА СВЯТИЦКАЯ, руководитель молодежного направления hh.ru, рассказывает, по каким траекториям можно расти после ее окончания.

В первую очередь необходимо понимать, что карьерный рост — это постоянный процесс самосовершенствования, а стажировка — всего лишь начальная ступень. Вот



пять ориентиров, которые помогут двигаться дальше.

Оценить опыт: после получения новых знаний важно провести аудит того, какие навыки вам удалось развить и какие задачи получились решить и какую пользу вы можете принести компании.

Поставить цели: для успешного карьерного роста нужно понимать, к каким именно результатам вам хотелось бы прийти. Определите свои зоны роста. Это может быть как повышение в должности, так и получение более узкой специализации.

Чем яснее вы выделите точку «Б», тем проще будет построить стратегию развития.

Наработать базу контактов: одно из важнейших звеньев в построении карьеры — профессиональные знакомства. Поэтому внедряйте в свою жизнь привычку самосовершенствоваться: от чтения статей на профессиональную тематику до дополнительного сертификации.

Получить обратную связь: она всегда может работать на вас. Не стесняйтесь спрашивать у коллег и наставников, что им понравилось или что они улучшили бы в вашей

работе. Это позволит оценить готовность к дальнейшему развитию.

Улучшить навыки: образование никогда не бывает лишним. Особенно если оно открывает для вас новые дороги. Поэтому внедряйте в свою жизнь привычку самосовершенствоваться: от чтения статей на профессиональную тематику до дополнительной сертификации.

С полученным опытом понятно. А куда можно податься? После прохождения стажировки есть несколько путей. Некоторые соискатели переходят в штат, остальные исследуют

свои возможности и ищут себя в других компаниях и даже отраслях. В каждом варианте есть свои плюсы. Например, если вы остаетесь, вам уже будет знакома корпоративная культура и процессы. Также ваш карьерный рост внутри компании будет более стремительным.

Свободное плавание тоже имеет свои прелести: можно получить опыт в разных отраслях и расширить свой кругозор. Помимо этого, переход в другую компанию дарит новые вызовы и помогает обрести профессиональные связи.

карьер&кадры

Родился, вырос, пригодился

— практика —

Поэтому ядром нацпроекта станет стартовавшая в 2022 году программа «Профессионалитет» по созданию образовательно-производственных центров, где учебные заведения и работодатели совместно готовят кадры для приоритетных отраслей. Первые выпускники проекта выйдут на рынок уже в этом году — это 138 тыс. человек с инженерным образованием. К 2030 году правительство надеется модернизировать более 1 тыс. колледжей и дать доступ к ним более чем 4 тыс. работодателей, а чтобы привлечь частные инвестиции в переоборудование объектов, власти 28 регионов предоставят компаниям налоговый вычет.

Государство и до 2024 года работало с молодежью, в том числе создавались возможности для ее профессиональной реализации. Однако, по словам собеседников „Ъ“, проблема действующей модели — в отсутствии скоординированной и централизованной работы. Председатель комитета Госдумы по труду, социальной политике и делам ветеранов Ярослав Нилов напоминает, что в России действуют различные социальные лифты для молодежи. Это движения и организации, разнообразные структуры на уровне федерального правительства и регионов, регулярные масштабные мероприятия. Однако, по словам депутата, четко выстроенной системной работы с молодежью до сих пор нет. «Работа ведется в отдельных регионах: в Москве есть возможности для реализа-

ции в самых разных направлениях, в Татарстане — акцент на спорт: везде баскетбольные, волейбольные, футбольные площадки, спортзалы. В некоторых же субъектах РФ молодежь предоставлена сама себе, а ведь от нее зависит кадровый потенциал страны», — говорит господин Нилов.

В кадровой компании ManPower считают одним из основных аспектов новой молодежной политики — более активное вовлечение работодателей и кадровых агентств в процесс подготовки молодежи к рынку труда. «Это могут быть партнерства между образовательными учреждениями, предприятиями и кадровыми агентствами для разработки программ обучения, стажировок и практик, которые соответствуют потребностям рынка труда и обеспечивают молодежи необходимые навыки и знания», — отмечают в компании. В ManPower добавляют, что опыт рынка может быть полезен государству при разработке целенаправленных и эффективных стратегий подготовки молодежи к рынку труда — это и анализ трендов рынка труда, и успешные практики и программы подготовки.

Впрочем, риски будущей модели поддержки молодежи кроются в недостаточном понимании государством и бизнесом приоритетов и потребностей собственно молодого поколения, считают собеседники „Ъ“. Названные сверху инициативы будут малоэффективны, поэтому к процессу разработки молодежной политики необходимо привлечь и саму молодежь. «Мы должны ори-

ентироваться и на потребности молодежи, которая хочет гибкости, самозанятости, дистанционной работы — с использованием современных средств и методов. И им нельзя в этом мешать. Приоритет возможностей для удовлетворения индивидуальных потребностей и раскрытия потенциалов — вот какой вектор нужен нашей молодежной политике», — говорит Ярослав Нилов.

В ManPower считают, что приоритеты молодежной политики должны быть multifunctionalными и учитывать разнообразные потребности и интересы молодежи. В кадровом агентстве, например, есть специальная программа стажировок и временных проектов, где молодые люди могут попробовать свои силы в том или ином направлении или проекте и понять, где им будет интереснее развиваться. «Это хороший пример поддержки молодежи, дающий им право собственного выбора. Такой опыт может быть одним из инструментов молодежной политики по управлению потенциалом будущих поколений и развитию кадров», — говорит представитель агентства.

Партнер кадровой компании Cornerstone Владислав Быханов приводит другой пример, свидетельствующий о разрыве в понимании компаниями и молодыми кадрами ценности работодателя. «По нашему опыту крупнейшие российские компании приходят в недоумение, когда их бренд не находит отклика у молодежи. Они предлагают соискателям стабильность: зарплата без задержек, официальное оформление, ДМС. Тол-

ко для молодежи это стандартный набор», — говорит эксперт. При этом даже выпускники университетов и колледжей не идут на производство, в авиастроительные, а идут в торговлю. «Мы им говорим, что мы здесь космические корабли запускаем, но достойные условия труда на предприятии не созданы, а в торговых центрах туалеты чистые, офисы маленькие, но светлые. Нужно начинать с простого», — напоминает Владислав Быханов.

Росту интереса молодежи к разным специальностям естественным образом способствует улучшение условий труда в соответствующих сегментах рынка. Так, в последние годы произошел важный разворот в выборе школьниками образовательной траектории: количество выпускников со средним профессиональным образованием уже превышает количество выпускников с высшим образованием. По словам Татьяны Голиковой, 66% выпускников девятих классов сейчас выбирают среднее профессиональное образование, тогда как в 2019 году их было 48%. «Высшее образование долго доминировало в России, но сейчас есть существенный спрос на выпускников рабочих специальностей, подкрепляемый ростом зарплат», — подтверждает Сергей Роштин.

Количество выпускников рабочих специальностей может продолжать расти, в том числе за счет реализации проекта «Профессионалитет». Однако Сергей Роштин обращает внимание: на рынке труда идет игра в пятнашки — человеческие ресурсы в целом ограничены и спрос есть везде. «Появление

нужных рынку кадров — это вопрос приоритетов, уровня зарплат. Бизнесу следует активнее взаимодействовать с образовательными организациями на ранних этапах, не дожидаясь, когда выпускники сами придут на предприятия», — констатирует эксперт.

В свою очередь, Владимир Ямкин отмечает, что крупные финансовые, промышленные и технические компании активно работают с молодежью. «Проводятся дни карьеры в вузах, молодежь знакомят с организациями, которые готовы предоставлять рабочие места для молодых специалистов и вкладываться в их рост и дальнейшее развитие», — говорит он. По словам Владислава Быханова, практически все молодежные программы компании реализуют собственными силами, выращивая специалистов по системе high potential. Так, предприятия ежегодно набирают минимум 100 человек, Большая часть из них отсеивается в процессе естественного отбора, и только 2-3 человека выходят на уровень хай-по, занимая высокие позиции.

Координация и поддержка этой работы со стороны государства повысит эффективность усилий компаний по подготовке будущих кадров для экономики. Однако прежде государству придется приоритизировать собственные запросы к молодежи: пока от нее ждут и производственных подвигов, и вклада в науку, и запуска технологичных стартапов, и исправления демографической ситуации.

Диана Галиева

«Компании ведут борьбу за каждого специалиста»

— мнение —

На российском рынке труда сейчас сложилась непростая ситуация. Безработица находится на рекордно низком уровне, и предприятия испытывают огромный дефицит кадров. Директор по маркетингу и стратегии «НАТЭК-Нефтехиммаш» ДАРЬЯ БУЙЛОВА — о том, как с ним справиться.

Последние 2 года уровень безработицы в РФ регулярно обновляет исторические минимумы за 20 лет. Какие факторы привели к такому положению дел? Давайте рассмотрим каждый из них.

Нехватка персонала на фоне расширения импортозамещающих производств и увеличения госзаказа наблюдается в машиностроении, химической промышленности, ме-



таллургии, строительстве, указывал ЦБ. В связи с ростом числа заказов от государства часть производств в регионах перешла на работу в три и даже четыре смены.

Оказывают сильное влияние и демографические факторы. Текущий дефицит кадров возник не сейчас и не год назад. Эта ситуация, о которой давно предупреждали эксперты, связана с кризисом рождаемости 1990-х годов. С его последствиями рынок труда столкнулся именно сейчас.

В итоге мы видим, что 86% компаний жалуются на нехватку кадров. В крупном бизнесе дефицит персонала ощущается сильнее, чем в небольших компаниях (89% против 85%). Если брать отдельные сферы деятельности, чаще всего о кадровом голоде говорили представители транспортно-логистических компаний и промышленники.

В течение года к этим факторам добавилось активное наращивание производственных мощностей, которое потребовало увеличения числа

трудовых ресурсов. «Дефицит квалифицированных кадров возник в экономике в результате форсированного структурного сдвига, связанного с резким ростом объемов выпуска в обрабатывающих производствах», — указывается в прогнозе ИНП РАН.

Чем это может грозить экономике? Кадровый кризис уже привел к опережающему росту зарплат в ряде отраслей. В условиях жесткой нехватки человеческого капитала работодатели готовы идти на многое, чтобы заполучить ценного кандидата в свой штат. Компании ведут борьбу за каждого специалиста: поднимают зарплаты, улучшают условия труда, обучают, развивают корпоративную культуру. Однако проблему с кадрами необходимо решать системно. И для этого использовать весь спектр инструментов, в том числе и

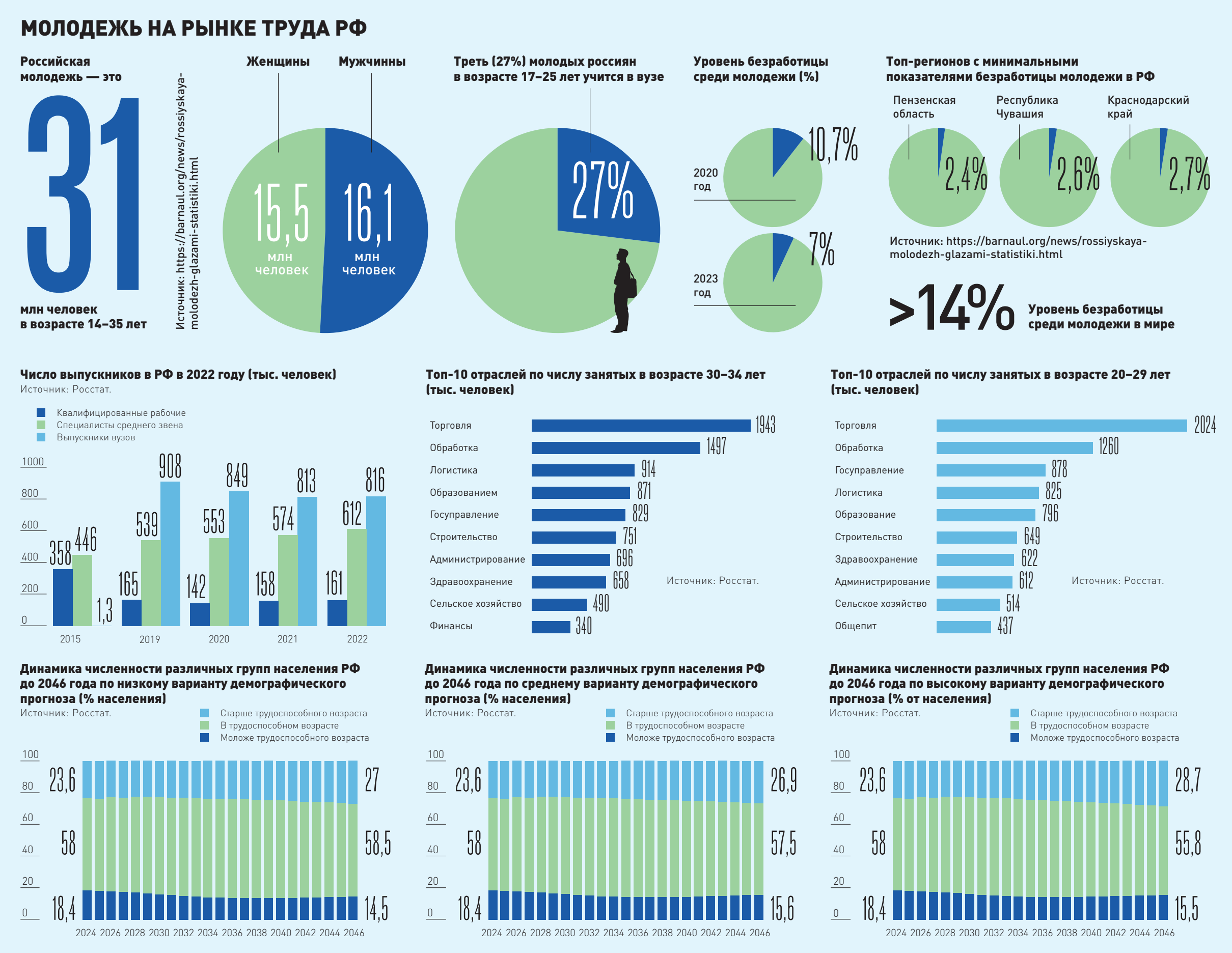
от бизнеса. Можно готовить необходимых специалистов в собственных учебных центрах, повышать престиж рабочих специальностей, активно привлекать на производство выпускников вузов и колледжей.

По нашему мнению, необходимо улучшать социальную политику на предприятиях и в компаниях. В частности, вводить ДМС, страхование жизни работников, обеспечивать бесплатным питанием сотрудников. Например, некоторые наши специалисты не проживают в Таганроге, где находится наше предприятие, и мы стали оплачивать проезд или компенсировать стоимость бензина. В случае если сотрудника срочно вызывают на производство, ему оплачивают такси.

За последние пару лет возрастает спрос на повышение квалифика-

ции. Для подготовки кадров мы выделяем немалые средства, оплачивая обучение молодых специалистов. С мая этого года вводится система КРП для рабочих специальностей для премиальных начислений в зависимости от производительности труда.

Важно также следить за репутацией компании на рынке — это один из краеугольных камней кадровой политики в наше время. Компания, которая придает большое значение обратной связи от своих сотрудников, конкурентна и чаще успешна, чем те, кто игнорирует положение своей репутации на рынке. Инвестиции в обучение и поиск новых сотрудников значительно превышают расходы на удержание уже опытных специалистов на производстве.



карьер&кадры

«Молодым людям важно чувствовать себя частью чего-то большого»

Впереди последний весенний месяц, окончание учебы и выпускные, а затем на рынок труда традиционно выйдут свыше миллиона студентов колледжей и вузов, желающих получить для себя самые лучшие предложения и условия. Готова ли экономика к их приему? Кого хочет видеть современный работодатель и чего ему ждать? Совпадают ли эти ожидания с запросами выпускников? На все эти вопросы в своей колонке для «Карьеры & кадров» отвечает замгендиректора АНО «Россия — страна возможностей» **Дмитрий Гужеля**.

— практика —

Президентская платформа АНО «Россия — страна возможностей» (РСВ) для многих из этих вопросов является удобной коммуникационной площадкой, соединяя университеты, работодателей и регионы, обеспечивая для каждого студента возможность реализации эффективного социального и карьерного лифта. Поэтому ниже я покажу лучшие российские практики повышения эффективности взаимодействия различных сторон на этом непростом поле работы с молодыми кадрами с учетом нашего опыта внедрения и использования общедоступных и легко тиражируемых инструментов и кейсов.

Общераспространенное мнение гласит, что сейчас все студенты вузов работают начиная с третьего курса так уж точно, а многие находят себе подработку и со второго (как только пережили первый трудный год в университете). А значит, говорить о том, что именно летом начинается массовое трудоустройство выпускников, неверно. На самом деле, частично это действительно так: более 65% третьекурсников работают вечерами или даже во время занятий — вот только почти 90% из них считают свою работу временной и хотели бы ее сменить сразу после окончания вуза. Это ни хорошо, ни плохо — есть часть работодателей, кто может рассчитывать только на временную рабочую силу, и это необходимо учитывать. Примером такого работодателя является, например, «Вкусно — и точка», где значительную часть работников начального уровня составляют именно студенты, но это не делает буртеры или картошки хуже, поскольку вся система подготовки и обучения кадров учитывает постоянную смену.

Но для всех остальных впереди действительно большой кадровый всплеск предложений и у компаний есть шансы получить себе хороших специалистов.

Чего хотят студенты

РСВ ежегодно в рамках проекта «Центры компетенций» проводит исследование среди более чем 200 университетов и 150 учреждений по всей стране, которое включает в себя в том числе анализ мотиваторов и демотиваторов (факторов, в том числе оказывающих влияние на выбор того или иного направления или места работы).

По результатам анализа более 240 тыс. студентов 2023–2024 учебного года выяснилось, что ключевыми мотиваторами для них являются принадлежность, вызов, смысл и признание. То есть молодым людям важно чувствовать себя частью чего-то боль-

шого (компании, организации), делающими важные (желательно в общечеловеческом масштабе или хотя бы в масштабе страны) дела, решающими сложные и амбициозные задачи и при этом страстно желающими, чтобы их труд был замечен и оценен. Обратите внимание, денег в топке мотиваторов нет. Они, несомненно, присутствуют при выборе места работы, но большая часть молодежи готова работать и за идею тоже.

«Яндекс», VK, Газпромбанк и «Сбер», например, успешно используют этот тренд, продавая мечту об инновационных и масштабных проектах, о единой экосистеме и пользе обществу, выбирая на рынке лучшие кадры, максимально соответствующие их запросам.

А вот к основным демотиваторам неожиданно относятся стабильность, традиции, управление. То есть если вы, как работодатель, планируете массового привлекать к себе молодых специалистов, то, как только вы заговорите о стабильном карьерном развитии (четко выверенном подъеме со ступеньки на ступеньку), многолетней корпоративной культуре и (!) грядущей ответственности в части управления коллективом, у вас есть все шансы потерять значительную часть кандидатов.

Какими студентов видят работодатели

Раз уж мы зашли с козырей (с исследования), давайте посмотрим коротко, какими хотят видеть современные работодатели молодые кадры, которые к ним приходят. На основании анализа почти тысячи работодателей федерального и регионального уровней (исследование РСВ декабря 2023 года) оказывается, что текущая ситуация в стране внесла серьезные коррективы в запросы работодателей к стабильным молодым сотрудникам, способным эффективно выполнять задачи в сложных условиях. И на место хорошо сотрудничающего, клиентоориентированного, социально ответственного и хорошо коммуницирующего креативного вольного стрелка (желаемый профиль 2022 года) приходит быстро обучаемый, готовый к саморазвитию, следующий правилам и процедурам, адаптивный и стрессоустойчивый сотрудник 2024 года выпуска, грамотный и способный к эффективной самоорганизации и достижению цели.

В первую очередь, конечно, новый тренд задают промышленные компании и корпорации, серьезно наращивающие сейчас свое производство и готовые брать всех готовых обучаться и развиваться. Но серьезная сдвигка в профиле выпускника связана в том числе и с одной из проблем в комму-



никации между компаниями и вузами — отсутствием долго- и даже среднесрочного планирования у большинства компаний.

Работодатели и вузы

Действительно, компаний, не просто предполагающих, а имеющих четкое понимание (включая «дорожные карты» и запланированные инвестиции), кем они будут через три-пять лет (а уж тем более к 2035 году), можно пересчитать по пальцам нескольких рук. «Росатом», «Газпром», «Татнефть» и некоторые другие гиганты занимаются выстраиванием и реализацией долгосрочной стратегии, остальные живут здесь и сейчас.

К чему приводит отсутствие такого планирования — к тому, что компании берут с рынка всех, кто туда выходит и кто хоть как-то подходит по базовым параметрам, и не готовы в большинстве своем вкладываться в образовательный процесс в самом вузе. Часто вузы сидят и ждут, что вот придет кто-то большой, принесет много денег, вложит их в университет и скажет: дайте мне вот таких вот специалистов через четыре, пять, шесть лет, но... Но компании не заинтересованы в обсуждении долгосрочных образовательных программ, а также в серьезных инвестициях в вузы, поскольку кадры нужны им сегодня.

И рынок дает им такой шанс: карьерные агрегаторы предоставляют возможность эффективно работать со студентами (например, hh.ru интегрирована с нашей системой оценки в университетах и позволяет работодателю делать подбор именно тех молодых специалистов, которые ему нужны — это почти треть миллиона студентов ежегодно), рейтинги университетов позволяют HR-службам четко определить направления работы и отрабо-

вывать слабые вузы, а крупные холдинги, например Россельхозбанк в активном партнерстве с РСВ и сельскохозяйственными университетами, забирают всех подходящих еще на третьем курсе.

Какие здесь могут быть решения для вузов? Проектировать образовательные программы и внеучебную деятельность таким образом, чтобы большая часть надпрофессиональных компетенций (которые и способствуют эффективному встраиванию выпускников в ткань корпораций) и профессиональных знаний соответствовала запросу ключевых работодателей отрасли (52 университета сейчас активно реализуют модель развития надпрофессиональных компетенций, среди них ведущие вузы России: МФИФ, Мосполитех, Пироговка, ДВФУ, Политех Петра Великого и др.), и, конечно, активно работать с работодателями: не ждать, пока они придут, а выходить и вынуждать их включаться в деятельность университета. Тем более что модели такого взаимодействия существуют и отработаны теми компаниями, которые планируют свою деятельность вдолгую.

Это и 25 опорных университетов «Росатома», реализующих целевые программы подготовки для атомной отрасли, и более 130 базовых кафедр «Сбера» в российских вузах, и возрожденная САФУ и ведущими предприятиями Архангельской области система втуз (когда занятия со второго курса идут прямо на производстве), и, например, университет-сказка в маленьком городе Альметьевске, который был не просто специально построен «Татнефтью» для подготовки кадров в нефтянке (в кампус с новыми учебными корпусами, лабораториями, спортзалами и общежитиями вложено уже более 30 млрд руб., а впереди еще третья очередь),

но и оснащен под задачи завтращне-го дня: суперкомпьютеры для моделирования строения Земли, собственные буровые с системами искусственного интеллекта и многое другое. Жаль, что пока таких примеров немного.

Работодатели и СПО

Но все, что говорилось выше, касалось вузов, а какая ситуация со средним профессиональным образованием? Надо сказать, существенно лучше. Работодателям более понятно, когда кадры готовятся максимально быстро и под четкие практические задачи, поэтому и вложений на региональном уровне и на уровне конкретных учреждений гораздо больше. Улучшению ситуации в последние десять лет способствовала и позиция Минпросвещения России, в ведении которого находится система среднего профессионального образования (СПО). Проект «Профессионалитет» позволил и оснастить современным оборудованием перспективные колледжи, и существенно повысить престижность «синих воротничков» в целом.

В отдельных регионах семь из десяти выпускников девятих классов выбирают продолжение обучение в системе СПО. И тут главное — отработать с ними правильно, направить на нужные региону и ведущим отраслям направления: спрофорентировать. Самым показательным в этой части является опыт Москвы.

Центры занятости города работают с прошлого года как суперуспешные площадки для привлечения внимания и вовлечения школьников в «рабочие» профессии через четкую мотивацию и распределение их на обучение в конкретные учреждения СПО. (Почему я взял в кавычки слово «рабочие» — потому что речь идет не только о тех, кто будет стоять у станков, но и о креативных индустриях, айтишниках начального уровня и многих других успешных в сегодняшнем мире специалистах.)

Особенности работы Москвы заключаются в непосредственном вовлечении работодателей в процесс мотивации, стандартизованном подходе и активном применении новых технологий. Каждый школьник, который приходит в центр занятости, после прохождения тестирования получает возможность посмотреть и попробовать (и с помощью VR для профнавигации, и в реальности для окончательного выбора), какова она — будущая неизведанная рекомендованная профессия. По факту это настоящий конвейер, который определяет и устраивает на обучение за месяц несколько тысяч человек, ибо сложно противостоять искушению отправиться работать на предприятие, если тебе нравятся и внешний вид, и задачи, и предлагаемые условия.

Региональная повестка и ее лидеры

В дискуссиях о рынке труда молодых специалистов региональная повестка остается обычно за бортом. Специалисты мыслят или в формате отраслей/отдельных компаний, или в привязке к конкретным образовательным учреждениям. А между тем, регионы в последние годы играют очень существенную роль в этом процессе. Постобразовательная миграция для отдельных субъектов — на-

стоящий бич. Томская область, Забайкалье теряют до 70% выпускников.

Но Ямал, например, не имея своих университетов, создал свою систему работы с молодыми кадрами и привлекает несколько тысяч высоко востребованных специалистов из других регионов: учителей, врачей, строителей. Здесь очень хорошо помогают наши конкурсы и проекты РСВ, участников которых мы всячески ориентируем и мотивируем на работу в непростых условиях (вызов), в крутой команде (принадлежность) и для решения амбициозных задач (смысл).

Однако какие проблемы чаще всего не дают региону выступить как успешному работодателю? Низкая заработная плата — нет, отсутствие действительно интересных выпускникам предложений — тоже нет. Вы удивитесь, но чаще всего это незнание выпускниками реальной ситуации в регионе и неэффективное взаимодействие региона с ними. Как можно решить? Достаточно просто. Например, в Оренбурге мы совместно с правительством региона создали на базе регионального минтруда региональный центр компетенций, куда стекается вся информация по всем студентам вузов и СПО региона, прошедших нашу оценку и проекты.

Это дает возможность не только отобрать тех студентов, кто максимально подходит региональным работодателям в момент их выпуска, но и сделать им предложение о работе еще в самом начале выпускного курса, а значит, остановить их порыв к смене места жительства, познакомиться с будущим местом работы и коллективом и обеспечить снижение оттока кадров из региона на 8% за год.

Простота, правда, кажущаяся: функционирование такого центра компетенций — тяжелый труд и университетов, и колледжей, и министерства труда с курирующим заместителем председателя правительства по экономике.

Что же дальше?

Что можно пожелать всем участникам процесса трудоустройства напоследок, чтобы сделать его максимально эффективным?

Работодателям — использовать коммуникационные площадки и сервисы, которые сейчас доступны для них, и тщательнее подходить к выбору кадров.

Вузам — проявлять больше активности и находчивости в общении с работодателями и обращать больше внимания на своих студентов (вы несете за них ответственность).

Регионам — запускать успешные кейсы, которыми мы готовы делиться.

Выпускникам, для которых скоро настанет время выбора, — активно использовать инструменты, повышающие их востребованность, например пройти оценку своих компетенций в центре компетенций своего вуза и получить правильное предложение о работе через hh.ru или региональный центр компетенций (интересное, амбициозное и, главное, быстро).

А абитуриентам, которым скоро предстоит выбрать себе вузы или СПО, — смотреть в первую очередь на тех, у кого прочные связи с работодателями, тех, кто предлагает не абстрактные программы подготовки, а четко завязан на конкретных заказчиках.

Гибкость — дело молодое

— тенденция —

Большинство (64%) сотрудников считают идеальным графиком для работы гибридный, при котором они могут посещать офис несколько раз в неделю. Почти треть работающих в гибриде сотрудников (30%) не согласились бы вернуться к полноценной неделе в офисе даже при увеличении зарплаты. Работодатели, впрочем, далеко не всегда готовы идти навстречу пожеланиям россиян — кроме как в ситуации найма молодых специалистов.

Почти треть работающих в гибриде сотрудников (30%) не согласились бы вернуться к полноценной неделе в офисе ни за какие деньги. Такой вывод можно сделать из результатов исследования компании Pridex и Ассоциации менеджеров. В ходе него эксперты опросили 100 административных и HR-директоров, а также 250 сотрудников фронт-офисов российских и международных компаний с выручкой от 1 млрд. руб. в год. Сферы деятельности опрашиваемых компаний включали в себя технологии, медиа- и телекоммуникации, промышленность, финансы, профессиональные услуги, транспорт и логистику, строительство, девелоп-

мент, ритейл, медицину и фармацевтику, потребительские товары.

Как показало исследование, сейчас в гибридном формате работают 32% опрошенных сотрудников, еще 3% — полностью удаленно. Все остальные присутствуют в офисе каждый день. При этом оптимальным большинством респондентов (64%) называют именно гибридный график. Среди ключевых преимуществ такого формата работы сотрудники называют экономию времени на сборах и дороге до офиса (87%), а также возможность выстроить баланс между личной и профессиональной жизнью (57%). Кроме того, 40% отметили, что задачи, требующие повышенной концентрации внимания, лучше решаются в удаленном формате, а не в офисе.

Важность гибрида за последние несколько лет заметно выросла: если до пандемии сотрудники (как и работодатели) ставили его на последнее место среди ключевых критериев, влияющих на выбор места работы, то сейчас его важность для них увеличилась вдвое: 43% опрошенных дали этому фактору максимальную оценку. Впереди идут заработная плата (76%), перспективы карьерного роста (55%) и комфортный коллектив (46%).

Среди сотрудников, уже работающих в гибридном формате, лишь 4% отметили, что при необходимости готовы снова начать ходить в офис ежедневно без изменения заработной платы. Все остальные попросят прибавку, минимальный размер которой, согласно результатам опроса, составит 15%. При этом фактически более половины опрошенных не готовы отказаться от гибрида в принципе: именно так ответили 30% респондентов, уже работающих в этом графике; еще 22% указали, что потребуют прибавку в более чем половину текущей зарплаты.

Опрошенные HR- и административные директора также отмечают высокую важность гибрида и ставят его на второе место по значимости для соискателей при выборе места работы — сразу после заработной платы. Тем не менее почти половина из них (47%) считают, что возможность работать удаленно по-прежнему является привилегией, а не нормой. Отсюда в том числе исходит двукратный разрыв между предпочтениями сотрудников и реальной картиной (64% желающих работать в гибриде против 32% фактически работающих).

В то же время, отмечает заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров Катерина Кин-

друк, только те компании, которые адаптируются к новым устойчивым тенденциям и предлагают гибкость в форматах работы, смогут увеличить свою конкурентоспособность на рынке, в том числе привлечь и удерживать талантливых сотрудников, которые ценят автономию в работе.

Отметим, что в перспективе давление на работодателей в части внедрения гибридного графика будет только расти. Именно такой формат занятости предпочитает большинство молодых сотрудников, которые сейчас начинают свои карьеры в компаниях, и вряд ли они будут готовы отказаться от него при переходе к постоянной работе. «Молодые специалисты в большей степени ориентированы на поиск мест с гибким рабочим графиком», — говорит руководитель направления организационного развития AB InBev Efes Галина Петрушкина.

Так, как рассказали «Ъ» в пресс-службе компании МТС, приходя в компанию, молодые специалисты в первую очередь чаще всего уточняют график работы — чтобы он был более гибкий или удаленный для удобного совмещения с учебой. «Здесь у МТС есть решения: гибридный формат работы, когда по договоренности с руководителем можно приходить в



офис несколько раз в неделю, и сокращенное количество часов работы для стажировок», — отметили в компании. Схожий тренд зафиксировали и в «Озоне». «Молодые специалисты сейчас стремятся начинать свой карьерный путь как можно раньше, поэтому большинство запросов связаны с гибким графиком, сокращенной рабочей неделей и возможностями работать удаленно. Большинство наших вакансий на стажировке предполагают возможность гибридного графика (часть работы из офиса, часть — удаленно), а также частичную занятость (от 30 часов в неделю)», — отметили в пресс-службе компании.

«Молодые люди, особенно после пандемии, привыкли к гибридному

графику. Несмотря на то что мы сами преимущественно работаем из офиса, для стажеров делаем исключения и добавляем гибкости. Это позволяет им не только совмещать работу с учебой, но и более активно включаться в решение рабочих задач», — соглашается директор по персоналу группы «М.Видео-Эльдорадо» Ирина Петрова. «Многие исследования показывают, что для студентов важна гибкость, а именно гибридный график работы и work-life balance. Мы в «Альфе» давно практикуем удаленный режим работы, благодаря чему студенты могут совмещать работу и учебу», — рассказали «Ъ» в пресс-службе Альфа-банка.

Анастасия Мануйлова

карьер&а&кадры

Мал, да послушен

Молодые работники реже не подчиняются руководству и реже отказываются от исполнения поручений, даже если их нельзя выполнить качественно и в срок или они вовсе не входят в обязанности сотрудника. Как показало исследование СберУниверситета, сотрудники старше 35 лет чаще готовы к осознанному неподчинению руководителю, хотя часто это приводит к ухудшению отношений с начальством. Эксперты отмечают большую гибкость молодежи, их энтузиазм к выполнению практически любых поручений и неопытность — многие работники в начале карьеры неопытны, недостаточно уверены в себе и только пытаются выстроить отношения в коллективе.

— тенденция —

Большинство российских способны отказаться от исполнения поручений руководства — 58% делают это часто или всегда, лишь 15% почти никогда или редко. Такие выводы содержатся в исследовании СберУниверситета по результатам опроса специалистов, линейного, среднего и топ-менеджмента об «осознанном неподчинении» начальству — речь идет об отказе выполнить поручение, если работник считает его некорректным. Например, такое поручение нельзя выполнить качественно из-за нехватки времени или ресурсов или оно входит в обязанности других сотрудников.

Как показало исследование, неподчинение дается непросто сотрудникам. При сопротивлении руководству 47% работников испытывают тревогу, 35% — неловкость. В то же время получение некорректных поручений вызывает у 82% сотрудников раздражение, у 47% — злость. В результате каждый второй из тех, кто не оказал сопротивление начальству, жалеет об этом. Отказ от неподчинения оказал негативный эффект на самих сотрудников (43%) и на компанию (25%).

Результатом осознанного неподчинения для 53% сотрудников стала личная польза, для 46% — польза для команды, для 39% — польза для компании. Лишь 19% не отметили никаких позитивных последствий. При этом чаще отказ от выполнения поручений приводит к ухудшению отношений с начальством — в 30% случаев, если при этом сотрудник отказался выполнять поручение — в 38% случаев. Улучшения отметили лишь 18% респондентов. Именно страх перед руководителем — главная причина, почему респонденты не хотят не подчиняться (45%), бессмысленность сопротивления — вторая (11%).

Поэтому сотрудники стремятся не к оказанию прямого сопротивления, а к поиску компромисса. Так, 52% сообщают руководителю о своем несогласии, но все же подчиняются его решению, лишь 30% в случае несогласия отказываются от выполнения поручения до его корректировки. Беспрекословно выполняють любые поручения всего 2%. Как показал опрос, женщины оказались более принципиальны: если среди

мужчин отказываются исполнять поручение 20%, то среди женщин — 42%.

Готовность не подчиняться руководству приходит с возрастом: респонденты до 35 лет отказываются выполнить поручение только в 35% случаев, а старше 35 лет — в 49% случаев. Однако позитивные последствия осознанного неподчинения чаще отмечают сотрудники до 35 лет — в среднем 54%, у респондентов старше 35 лет эта доля составляет в среднем 36%. Такие результаты эксперты объясняют совокупностью факторов: гибкостью молодых специалистов и стремлением к быстрому карьерному росту, их неопытностью и неуверенностью в собственных решениях.

Директор по развитию «ВЦИОМ-Консалтинг» Даниил Ермолаев отмечает, что фундаментальное высшее образование и запросы, формулируемые работодателем, пока чаще всего находятся в разных плоскостях. «Таким образом, 20-летние сотрудники, которые не так давно окончили вуз, в принципе не очень хорошо знают и понимают рынок и ту индустрию, в которую они пришли работать. Сейчас идет работа по улучшению ситуации — например, расширяется линейка профориентационных мероприятий, но пока этот процесс не завершен. Молодой специалист, попадая в компанию, сталкивается с совершенно иным миром: он не понимает, как вести себя правильно, как лучше поступить в той или иной спорной ситуации», — говорит эксперт. Поэтому неудивительно, что на этом этапе молодые люди интуитивно пытаются найти оптимальные пути взаимодействия с компанией и с большим энтузиазмом, чем более опытные сотрудники, вовлекаются во все процессы.

Профессор факультета социальных наук НИУ ВШЭ Евгения Балабанова соглашается, что молодые работники, как правило, имеют меньший стаж работы в организации, занимают более низкие позиции, не успели приобрести достаточный авторитет. Поэтому им нужны дополнительные условия, повышающие их «психологическую безопасность»: уверенность в эффективности своих действий и силе своего «голоса». Тогда как большой стаж работы (общий и на нынешнем рабочем месте) позволяет сравнивать, «как есть» и «как было». По мнению доцента кафедры общей



социологии НИУ ВШЭ Анны Гоголевой, возраст сотрудников работает не сам по себе, а как накопленный капитал или ресурс, который позволяет отказаться от сомнительных поручений. «Личные установки, в частности готовность отстаивать свое мнение, пойти на конфликт, с которым связано неподчинение, напрямую с возрастом не связаны. Но связаны с опытом и осознанием ситуации: чем старше сотрудник, тем больше он может себе позволить самостоятельности в своей профессиональной деятельности. Молодые сотрудники ощущают себя менее авторитетными, поэтому в целом реже проявляют свое несогласие и не спорят с руководителями по рабочим вопросам», — говорит эксперт.

Повиновение руководству и авторитету — чаще всего рефлекс, а не взвешенное рациональное решение, уверена директор Центра развития карьеры Президентской академии Анна Евсюкова. «Такой рефлекс формируется с детства. Когда молодой сотрудник переводит рефлекторную привычку в сознательный выбор — подчиниться или возразить в конкретной ситуации, безусловно, это является положительным фактором для молодого специалиста, неким фактором «взросления». Такой сотрудник будет с большей осознанностью и ответственностью относиться к своим профессиональным обязанностям, что является положительным результатом не только для него, но и для компании», — говорит она.

Помимо накопленного опыта, на принятие решений о неподчинении влияют карьерные траектории сотрудников. Даниил Ермолаев обращает внимание, что молодые специалисты в целом более гибкие, чем сотрудники старшего возраста: им нужно изменить мир к лучшему или хотя бы построить крепкую карьеру. «В 25–35 лет люди очень динамичны: им хочется проявить себя, хочется свершений. Как показало исследование ВЦИОМа, проведенное в рамках проекта по трудоустройству молодежи, возможность реализации своих идей для молодых людей входит в ключевые характеристики, определяющие работу мечты. Если молодой специалист попадает в компанию, чьи принципы совпадают с его мировоззрением, если он занимается интересным делом и горит работой, меньше всего он будет думать, относится ли новая задача, поставленная руководителем, к его должностной инструкции», — добавляет эксперт.

В то же время сотрудник старше 35 лет на такое же поручение может отреагировать совершенно по-другому. «Проявится отеченная годами работы ригидность и способность выстраивать границы, также на самовосприятие сотрудника влияет его статус в компании. Кроме того, у сотрудников старше 35 лет, как правило, есть семьи, которые требуют внимания и заботы — по сути, некорректное поручение требует отобрать часть личного времени у семьи в пользу

работодателя, что мало кому придется по душе. В целом к этому возрасту у многих сотрудников выстроены карьерные траектории, а значит, и готовность к подвигу намного ниже», — объясняет Даниил Ермолаев.

Евгения Балабанова соглашается, что с возрастом растет ригидность личности — неспособность или нежелание идти на компромиссы, пересматривать сформировавшиеся ценности, убеждения, установки. «Если же речь идет о сопротивлении „невыполнимым“ поручениям с точки зрения сроков и нагрузки, то это объясняется тем, что у более возрастных сотрудников выше требования к балансу работы и жизни, они склонны к большей организованности, более рациональному распределению своих усилий и ожидают того же от своих руководителей», — добавляет эксперт.

Интерес для экспертов представляет, каким именно распоряжениям не подчиняются сотрудники разных возрастов. «Можно предположить, что молодые сотрудники более толерантны к высоким трудовым нагрузкам и так называемой культуре суеты (hustle culture) в организации, а сопротивляются иррациональной, с их точки зрения, постановке задач. Такое неподчинение может привести к позитивным результатам для организации и, следовательно, для работника тоже», — констатирует Евгения Балабанова.

Диана Галиева

«Именно сфера услуг оказывается той точкой, где проблема нехватки рабочей силы ощущается наиболее остро»

— мнение —

— Довольно распространено мнение, что, кроме IT-специалистов, российской экономике также критически не хватает инженеров и квалифицированных рабочих? Так ли это, если судить по данным о пустующих вакансиях работодателей?

— Ответ на этот вопрос можно получить с помощью данных специального обследования Росстата, которое ведомство проводит один раз в два года. Последние имеющиеся данные относятся к концу 2022 года. В списке дезагрегированных профессий с самыми высокими уровнями вакансий будут: кондукторы общественного транспорта (25,6%), врачи скорой помощи (25,2%), диетологи (15,6%), официанты (13,9%) и врачи общей практики (13,6%). В списке с самыми низкими — педагоги начального образования (0,9%), регистраторы (1,3%) и компаньоны (1,3%).

Теперь вернемся к вопросу о ситуации с инженерами. Если посмотреть на десять дезагрегированных инженерных профессий, которые выделяет Общероссийский классификатор занятий (ОКЗ-14), то в 2022 году единственной профессией, где уровень вакансий был выше среднего показателя для всей экономики, являлись строительно инженеры (около 9%). Хотя это достаточно высокая оценка, она все равно намного ниже, чем у профессий-лидеров. Таким образом, на фоне других профессиональных групп дефицит инженеров не выглядит сверхкритическим.

— Еще одна группа, о дефиците которой давно говорят работодатели, — это квалифицированные рабочие. Чтобы увеличить их число в стране, правительство в 2022 году даже запустило отдельный федеральный проект «Профессионалитет». Подтверждают ли их нехватку данные Росстата?

— Здесь ситуация менее благополучная. В 2022 году практически у всех подгрупп квалифицированных рабочих уровень вакансий был выше, чем в среднем по всей экономике. Три из них с показателями 9–13% входили в группу лидеров, и ни одна не входила в группу аутсайдеров. Похоже, нехватка квалифицированных рабочих — это действительно одна из наиболее болезненных проблем, стоящих сегодня перед российскими предприятиями.

— Хорошо. Что же могло спровоцировать прирост числа вакантных мест на рынке труда такими темпами? Мог ли этот прирост быть связан с раскоординацией между деятельностью системы образования, с одной стороны, и деятельностью рынка труда — с другой?

— Во-первых, в случае подобного рассогласования мы бы, скорее всего, наблюдали одновременный рост как



Ростислав Капелюшников

уровня вакансий, так и уровня безработицы. Во-вторых, тогда скачок в показателях вакансий был бы не взрывным, а плавным и постепенным. Но главное, рост вакансий не был бы тогда универсальным, а концентрировался только в каких-то узких отраслях или профессиях.

На мой взгляд, причины нынешнего состояния рынка труда в другом. Уникальная структурная встряска, которой российская экономика подверглась в ходе двух последних recessions, потребовала масштабного межфирменного, межотраслевого и межпрофессионального перераспределения рабочей силы. Это были не просто макрошоки, а структурные шоки, которые одним сегментам экономики дали огромный выигрыш, а другим — огромный проигрыш. Под действием начала пандемии коронавируса, а затем перевода экономики на полувоенные рельсы структура спроса на труд радикально изменилась. Скажем, второй санкционный кризис поставил в значительно более выигрышное положение предприятия ВПК, операторов параллельного импорта, агентов, сумевших занять ниши, оставленные ушедшими зарубежными компаниями и т. д., а в значительно более проигрышное — предприятия, пострадавшие от санкций, с критической зависимостью от иностранных комплектующих и т. д.

Началась острая конкуренция за рабочую силу: одни предприятия открывали вакансии, стремясь переманеврировать нужных им работников, а другие были вынуждены открывать их, чтобы компенсировать начавшийся отток персонала. Эскалация вакансий развернулась как в выигрышвших, так и в проигравших сегментах. У тех, кто не готов был предложить конкурентную зарплату, все большая доля незанятых рабочих мест надолго зависла. Что касается работников, то, увидев перед собой новые перспективы, они начали намного активнее переходить с места на место — оборот рабочей силы резко ускорился.

— Если эта версия верна, то, возможно, схожие проблемы можно наблюдать и в других странах? Так ли это?

— Да, мы видим, что после окончания коронакризиса ситуация, похожая по своим основным параметрам на российскую, сложилась во многих странах Европы. Например, в странах Скандинавии, отдельных странах Центральной и Восточной Европы. Безработица на рынках труда этих стран упала, часто до исторических минимумов, а число вакансий, доступных для населения, выросло. Такую картину можно было увидеть и в США. В 2022 году уровень безработицы там опускался до 3,5%, а уровень вакансий превосходил порог в 7%.

— Теоретически, если предприятия видят, что вакансий на рынке труда много, а работников мало, они должны были повышать уровень оплаты труда, чтобы успешнее конкурировать друг с другом за работников. Видим ли мы свидетельства этого процесса?

— Как показывают мои расчеты, в течение примерно трех лет — с марта 2020 года по февраль 2023 года — реальная заработная плата стояла фактически на месте. Иными словами, она стагнировала, удерживаясь на уровне, которого достигла накануне пандемии. Причины достаточно очевидны: сначала коронакризис, пик которого пришелся на второй квартал 2020 года, а затем второй санкционный кризис, пик которого пришелся на второй квартал 2022 года, резко затормозили ее динамику. И даже после прохождения нижних точек обеих recessions, когда начинался восстановительный рост, реальной зарплате все равно не удавалось превзойти уровень, на который она вышла в начале 2020 года.

Фактическая стагнация реальной заработной платы и формирование огромного «нависа» вакансий — взаимосвязанные вещи. Теоретически говоря, ускоренный рост оплаты работников мог бы «срезать» этот «навес». Очевидно, что при ее резком повышении на одни вакансии удалось бы привлечь работников, а другие потеряли бы смысл и были отозваны самими предприятиями, потому что им бы стало экономически невыгодно нанимать людей по такой неподъемной для них зарплате. В результате уровень вакансий начал бы возвращаться к «нормальным» значениям. Однако в условиях стагнирующей реальной заработной платы этого не происходило, и пул вакантных рабочих мест продолжал разрастаться.

Эта пауза завершилась примерно во втором квартале 2023 года, когда активный рост реальной заработной платы наконец возобновился. К концу текущего года она была уже на 6,5% выше показателя марта 2020 года. Это очень существенный прирост, хотя он несколько уступает еще более высоким показателям начала 2000-х годов.

— Есть ли у вас какой-то прогноз относительно перспектив дальнейшего роста зарплат?

— Вполне вероятно, что при непрерывно нарастающей конкуренции между предприятиями за рабочую силу этот процесс может продолжиться. В этом случае навес вакансий, сформировавшийся в 2020-е годы, скорее всего, перестанет увеличиваться или даже начнет сокращаться.

— По каким причинам компании могли так долго не повышать зарплаты даже с учетом ситуации на рынке труда?

— Возможно, они недооценивали темпы ожидаемой инфляции, повышая номинальную заработную плату с существенным лагом по отношению к фактическому росту цен. Но возможно также, что они придерживались традиционной для себя стратегии максимальной экономии трудовых издержек независимо от того, насколько это оправдано экономически.

— Вероятно, они считали, что слишком сильное повышение зарплат работников приведет их к разорению...

— Возможно, но это рынок, это конкуренция. Те, кто не может потянуть рыночную зарплату, должны уходить с рынка, а их работников подхватят те, кто способен обеспечить такую зарплату. Или же нужно отказываться от планов по расширению штатов, если рабочая сила оказывается для них слишком дорогостоящей. Я напомню, что в 2000-е годы зарплата росла на двузначную цифру ежегодно — и ничего страшного с российским бизнесом тогда не произошло.

— Все же стремление бизнеса оптимизировать издержки на ФОТ можно понять. Можно ли пополнить за счет каких-то резервов число работников на российском рынке труда?

— Я бы сказал, что единственным реальным резервом остается иностранная рабочая сила. Но сейчас, после теракта в «Крокус Сити Холле», правительство, судя по всему, будет по понятным причинам ужесточать для мигрантов условия въезда и пребывания в РФ. Это приведет к тому, что работать сюда поедет меньшее число людей.

Что касается остальных возможных резервов, то они уже практически исчерпаны. Повышение пенсионного возраста уже произошло, и его результаты в виде «прибавки» на рынке труда людей старшего возраста оказались относительно скромными. Уровень занятости среди женщин с детьми и так достаточно высокий. Активизация занятости среди молодежи оттянула бы ее из сферы образования и означала бы торможение процесса накопления человеческого капитала. Наконец, из-за действия негативных демографических факторов в ближайшие десятилетия можно ожидать сокращения численности занятых на 5–10 млн человек. Так что ситуация с постепенно уменьшающимся предложением труда — это надолго.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

карьерa&кадры

Молодежи прописали рабочие места

По сравнению со странами ЕС увеличение доли NEET-молодежи во время пандемии коронавируса в России было относительно небольшим. При этом в 2020 году, в начале пандемии, заметно выросли потоки молодых мужчин, направленные в NEET-неактивность из состояний занятости и обучения, а потоки в NEET-безработицу, отражая ухудшение возможностей для продолжения обучения, занятости и поиска работы в ситуации пандемии, сократились. Восстановление экономики в 2021 году, в свою очередь, сопровождалось уменьшением потоков, направленных из занятости в NEET-безработицу, а также из занятости в NEET-неактивность, характеризуя улучшение общей ситуации на рынке труда.

— статистика —

За время пандемии коронавируса доля NEET-молодежи в России увеличилась незначительно, в отличие от стран ЕС. К такому выводу в своей работе «Поколение локдауна»: динамика молодежного рынка труда в условиях пандемии COVID-19» пришла сотрудник Центра трудовых исследований Высшей школы экономики Анна Зудина. В основе работы — годовые панельные данные РМЭЗ НИУ ВШЭ за 2018–2021 годы.

Напомним, что в категорию NEET (Not in Employment, Education or Training) входят те, кто не учится, не работает и не проходит профессиональную подготовку. Исследователи также делят NEET-молодежь на два типа в зависимости от вероятности последующей интеграции в рынок труда: безработных и экономически неактивных NEET. Безработные NEET по определению не учатся, не проходят профессиональную подготовку и не имеют работы, но активно ищут ее и готовы к ней приступить, в то время как неактивные NEET не учатся и не участвуют в поиске работы, и у последних значимо меньше возможностей перейти в состояние занятости.

Накануне начала пандемии почти 20% всей молодежи в среднем по миру находились за пределами рынка труда и образования, при этом две трети данной категории составляли женщины. Пандемия COVID-19 привела к дальнейшему росту показателей вовлеченности в категорию NEET, которые, по оценкам МОТ, достигли по странам мира максимального значения за 15 лет — 23,3%, а в странах ОЭСР возросли с 14,6% в 2019 году до 16,6% в 2020 году, при этом наиболее значимые изменения наблюдались в США и Канаде (увеличение на 33% и 46% соответственно).

К концу 2020 года соответствующая доля среди молодежи в возрасте 15–29 лет в странах Евросоюза составила 13,7%, что на 1 п. п. превышает показатель 2019 года. В 2021 году в числе лидеров антирейтинга стран с наибольшей долей молодежи NEET среди 15–24-летних были Турция, Армения, Индия, Индонезия, Италия (около 20% или более), при этом наименьшие значения доли NEET-молодежи наблюдались в Нидерландах, Швеции, Норвегии, Чехии и Дании (5–6%).

Согласно данным РМЭЗ НИУ ВШЭ, в России накануне начала пандемии COVID-19 доля молодежи 15–24 лет, находящейся вне системы образования и рынка труда, варьировалась между 8% и 10%. При этом наименьшие значения (примерно 8,4%) наблюдались в 2019 и 2021 годах, а наибольшее (9,95%) — в 2018 году. Таким образом, между 2018 и 2019 годами происходило снижение показателя, в 2020 году — первый год пандемии COVID-19 в России — доля NEET-молодежи увеличилась с 8,4% до 8,95%, после чего в 2021 году она вновь снизилась.

Таким образом, основной вклад в увеличение общей вовлеченности молодежи в категорию NEET в период пандемии вносил рост NEET-неактивности. Одновременно с этим доля учащихся среди 15–24-летних плавно увеличивалась на протяжении всего периода — с 56,5% в 2018 году до 60,3% в 2021 году, а доля работающих сокращалась с 33,5% в 2018 году до 31,2% в 2021 году. 2021 год характеризовался небольшим ростом показателя доли занятой молодежи по сравнению с 2020 годом, однако позитивная динамика составила менее 0,1 п. п., при этом между 2019 и 2020 годами доля занятых сократилась на 1,4 п. п. Анализ динамики молодежного рынка труда отдельно по мужчинам и женщинам показывает, что

доля молодежи NEET в целом была выше среди женщин (9–11%), чем среди мужчин (6,8–8,6%), при этом среди молодых мужчин наблюдалось более выраженное изменение доли NEET-безработных, а среди женщин — NEET-неактивных. Так, между 2018 и 2019 годами доля NEET-безработных среди молодых мужчин возросла с 2,7% до 3,2%, а в 2020–2021 годах составила менее 2%, при этом среди женщин доля безработных NEET варьировалась вокруг значения 2%: до пандемии COVID-19 она составляла около 2,3–2,4%, в 2020 году сократилась до 2,1%, а в 2021 году увеличилась до 2,5%. Доля экономически неактивных NEET среди молодых мужчин составляла от 4% до 6%, при этом в 2018–2019 и 2020–2021 годах показатель снижался (с 6% до 4,3% и с 5,1% до 4,8% соответственно), а в 2019–2020 годах — возрастал (с 4,3% до 5,1%). Среди женщин наблюдались аналогичные тенденции в изменении уровня экономически неактивных NEET, однако сама доля NEET-неактивных была выше, а ее динамика — более интенсивной. Между 2018 и 2019 годами она сократилась с 8,9% до 6,9%, в 2020 году возросла до 8,6%, а в 2021 году вновь сократилась до 7,5%, что превышает допандемийный уровень. Одновременно с этим доля занятых среди женщин в анализируемый период сократилась с 31,3% до 28,9%, однако между 2020 и 2021 годами наблюдался небольшой рост показателя, в то время как среди молодых мужчин доля занятых последовательно снижалась на протяжении 2018–2021 годов с 35,8% до 33,65%.

Таким образом, общий масштаб изменений в уровнях вовлеченности в категорию NEET в 2020 году в России был относительно небольшим (увеличение доли NEET-молодежи на 0,7 п. п.), что может объясняться особенностями адаптации российского рынка труда к ковидному шоку, согласно которым предприятия использовали не количественный механизм подстройки (через увольнения), а ценовой (сокращение зарплат) и временной (сокращение рабочих часов и вынужденные отпуска), при этом работники продолжали оставаться занятыми с точки зрения формальных трудовых отношений с работодателем и зачастую не предпринимали усилий по поиску другой работы. Таким образом, значительно увеличивалась вынужденная незанятость, но не экономическая неактивность или безработица. Другим механизмом адаптации выступал перевод на дистанционную занятость, в большей степени востребованный среди молодых работников, чем среди работников старших возрастов, что также способствует сохранению ими рабочих мест.

Анастасия Петрова

МНЕНИЕ

Сооснователь «Профилум» ВИТАЛИЙ АЛТУХОВ — о том, как повышать качество человеческого капитала в условиях дефицита кадров.

Одна из главных проблем современного рынка труда — усиление дефицита кадров: за последний год уровень безработицы дважды обновил исторический минимум. Инициативы, направленные на вовлечение молодежи в трудовую деятельность, не могут полностью решить вопрос в силу того, что количество трудоспособного населения на рынке ограничено. Это подтверждают и демографические данные: рынок труда держится в основном за счет возрастной категории 40+, а количество молодых специалистов, которые выходят на рынок труда, не может восполнить потребности в силу эффектов демографической ямы. Поэтому, что касается молодежной занятости, тенденции тут обратны многим европейским и азиатским странам: если за рубежом молодым специалистам с небольшим опытом обычно сложнее найти работу, то в России за такие кадры ведется настоящая борьба, особенно в цифровых и креативных индустриях, которые реже стремятся привлекать работников старшего возраста.

Наконец, среди молодежи выделяется категория NEET (Not in Education, Employment, or Training) — население в возрасте 15–24 лет, которое не учится и не работает. В 2022 году их доля среди молодежи составила 12%. Это значимый актив для рынка, работа с которым также должна быть в фокусе внимания.

Итак, количество трудоспособных и квалифицированных людей на рынке труда ограничено, а с учетом старения кадров эта цифра продолжит уменьшаться. Все это заставляет искать качественные решения вместо количественных — те, которые позволят закрыть текущие потребности экономики имеющимся количеством рабочих ресурсов за счет повышения эффективности человеческого капитала. И ключевую роль здесь играют инструменты карьерной навигации, профессиональной навигации и повышения производительности труда за счет повышения квалификации и автоматизации процессов и технологий.

Карьерная навигация прежде всего касается людей, которые работают не по специальности: по данным Росстата, в 2022 году их доля превысила 30%. Простой пример: большой процент выпускников инженерных вузов работает курьерами, поскольку стартовая зарплата инженера колеблется около 30–40 тыс. руб., а курьера, если речь о Москве, — 90–100 тыс. Из-за этого рынок теряет квалифицированных специалистов в дефицитной сфере, которые в перспективе могли бы принести больше добавленной стоимости. Да, курьеры тоже в дефиците, но ритейл более активно наращивает зарплаты для их привлечения, чем менее гибкая инженерная отрасль.

Решить эту проблему могут инструменты карьерной навигации, которые помогают молодым специалистам эффективно строить карьеру по специальности: нужно еще во время обучения демонстрировать студентам перспективы развития в индустрии, в том числе зарплатные, знакомить с потенциальными работодателями, показывать возможные карьерные треки и их продолжительность — как минимум карьерный путь инженера

намного дольше и включает в себе больше потенциала для развития, чем у курьера.

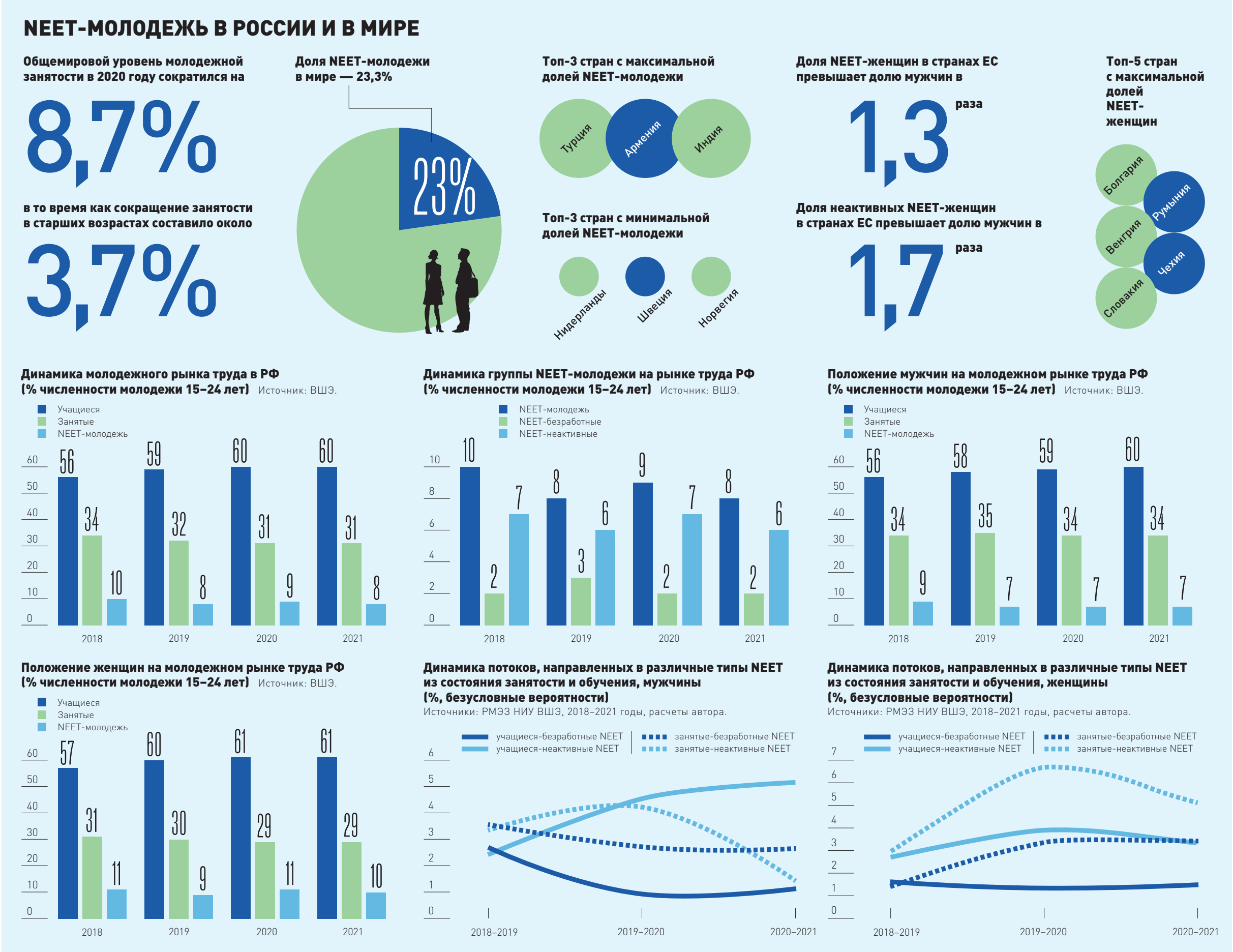
Профессиональная навигация необходима для работников, которых не устраивает специальность, по которой они работают. В идеале такие ситуации нужно предупреждать с помощью системы профориентации заранее — еще в школе, когда человек выбирает будущую профессию. Специалисты, недовольные своей работой, обычно менее эффективны, меньше зарабатывают, медленнее продвигаются по карьерной лестнице и дают более низкие результаты в работе и эффекты для экономики. Между тем есть другие сферы, где они смогут реализоваться и быть более продуктивными — и помочь переместиться в другую профессиональную область помогают инструменты профнавигации.

Профнавигация помогает специалисту найти смежную нишу, которая будет отвечать его интересам и талантам, переквалифицироваться и построить новый карьерный маршрут. Большую роль здесь играют edtech-компании, предлагающие средне- и краткосрочные онлайн-курсы по востребованным профессиям и помощь в трудоустройстве.

Наконец, инструменты повышения производительности нужны для людей, которые работают по специальности и планируют развиваться в своей области. Часто специалисты хотят повысить свою стоимость на рынке и собственную продуктивность, но не понимают, как это сделать. Для них создаются программы развития компетенций — речь, в частности, о повышении квалификации, использовании новых технологий, решений для автоматизации, например применении в их работе искусственного интеллекта.

Наконец, работа с NEET требует тех же инструментов, что используются для школьников: профориентации и карьерной навигации с нуля, чтобы также давать им возможности для обучения и полноценного выхода на рынок труда.

В результате такой комплексной работы мы получаем новое не только количественное, но и качественное решение проблемы кадрового голода — да, людей на рынке значительно больше не станет, зато они будут более производительными и приносить больше эффекта. Кроме того, так мы сможем укрепить связь между системой образования и рынком труда, а это дает возможность управлять привлечением на рынок специалистов в дефицитных нишах.



карьер&кадры

Эволюция приоритетов для молодежи

Большинство стран мира считают одним из своих приоритетов поддержку молодежной занятости, при этом главным фокусом их внимания в этой сфере за последние десятилетия стало профессиональное образование молодых людей. К такому выводу пришли эксперты Международной организации труда (МОТ), проанализировав массивы государственных документов из двух профильных баз данных организации. Интерес правительств к этому вопросу, очевидно, связан с ухудшающимся положением молодежи на глобальном рынке труда: за последние десять лет уровень безработицы для этой категории населения вырос до 13,3%.

— тенденция —

Поддержка молодежной занятости становится одним из важных приоритетов правительств по всему миру, при этом фокус большинства документов за последние десятилетия изменился: если до 1990-х годов главным приоритетом было обеспечить молодежи приемлемые условия труда, то после 2010 года главным фокусом стало качество среднего профессионального образования и соответствие его программ запросу рынка труда. К такому выводу пришли эксперты МОТ, которые в феврале опубликовали обзор «Поддержка молодежной занятости: паттерны и тренды двух баз данных».

В основе этой работы — информация из двух баз документов и программ, связанных с темой молодежной занятости, которые ведет МОТ. Первая — YouthPOL, существовавшая с 1997 по 2016 год, — содержит 485 документов из 65 стран мира, среди которых 22 страны европейского региона, 19 из Северной и Южной Америк, 11 из числа стран африканского континента и 12 из Азиатско-Тихоокеанского региона. Вторая — Employment Policy Gateway — стала преемницей YouthPOL, начав свою работу в 2021 году. В ней содержатся аналогичные документы для всех 187 стран — членов МОТ.

Отметим, что интерес экспертов к этой теме связан, вероятно, в первую очередь с текущим неблагоприятным положением молодежи на рынке труда большинства развитых стран — так, сейчас в странах ОЭСР уровень безработицы для этой кате-

гории населения в среднем составляет 13,3%, что почти в три раза больше аналогичного показателя для взрослых (3,9%). Уровень безработицы среди молодых сильно вырос во время пандемии COVID-19 и даже сейчас, когда пик его роста пройден, остается на том же уровне, которого достигал в кризис 2008 года. Кроме того, в последние годы увеличился и показатель NEET-молодежи, то есть тех, кто не учится, не работает и не проходит профессиональную подго-

товку: если в 2013 году он составлял 13% от этой категории населения, то к 2023 году вырос до 21,7%.

Как отмечают авторы работы, тренды в развитии национальных политик поддержки молодежной занятости были частично обусловлены теми приоритетами, которые в этой сфере устанавливали крупнейшие профильные международные организации — ООН и сама МОТ. Если в середине XX века фокус программных документов ООН, касающихся

молодежи, был на их способности принести в мир новые идеи свободы и равенства, то в 1990-х годах на первый план вышло более эффективное вовлечение молодежи в экономику. Так, например, в 1995 году организация предложила «Глобальную программу действий в интересах молодежи до 2000 года», в которой зафиксировала обязательство стран-членов всячески способствовать более полному участию молодых людей в профессиональной жизни общества. Траектория развития отношения к проблеме молодежной занятости у МОТ была несколько иной: в первой половине XX века ее основным приоритетом было обеспечение трудовых прав молодых людей, что предполагало внедрение минимальной зарплаты и регулирование рабочего распписания. В то же время в 1960-х и 1970-х годах приоритеты МОТ в этой сфере также изменились: теперь молодежь начали рассматривать не только как объект защиты, но и как важный драйвер экономического роста. В 1970 году МОТ выпустила Рекомендацию №136, предпри-

сывающую странам-членам разрабатывать схемы развития трудового потенциала молодежи. В 1975 году организация опубликовала Конвенцию о развитии человеческого капитала, которая формулировала обязанность стран-членов относительно молодежи более конкретно: из документа следовало, что «каждый член должен принять и разработать комплексную политику, включающую в себя программы профессиональной ориентации и профессиональной подготовки, которые были бы скоординированы с трудоустройством на рынке труда через государственные службы занятости». Схожий тезис также содержится и в Рекомендации №208, которую МОТ выпустила в прошлом году.

Анализ массива всех этих документов позволил отследить эволюцию в приоритетах правительств разных стран мира, а также выявить трансформацию структуры самих отраслевых программ и политик. Так, до 1990 года большая часть инициатив (62%) ставила своей целью обеспечить молодежи приемлемые условия

труда на работе, в то время как качество профессионального образования и его соответствие запросам рынка труда были на втором месте (38%). Также в топ-5 приоритетов правительств входили внедрение практикоориентированного образования (24%), создание источников достоверной информации о рынке труда (19%) и работа над сведением предложения в виде рабочей силы от системы образования к запросу рынка труда. Сейчас же на первом месте оказалось качество профессионального образования (61%), причем его приоритет очевиден для правительств всех регионов мира, хотя частота упоминания этой цели все же разнится. Так, больше всего стран сфокусированы на этой сфере в Африке и Азии (более 70%), в то время как в Европе их число ниже (51%). Также, как отмечают авторы работы, за это время документы в среднем стали более комплексными, так как увеличилось число областей, которые они были готовы охватить какими-либо мероприятиями для достижения поставленных целей.

Анастасия Мануйлова

ПРАКТИКА

Директор Агентства развития Мончегорска АННА ФЕДОРОВА — о том, как не просто удерживать молодежь в моногородах, но и сделать их амбассадорами своей малой родины.

В России по статистике более 12 млн человек живут в моногородах. При отрицательном приросте населения набивший уже оскомину дефицит кадров тут ощущается особенно остро: уезжает в первую очередь молодежь, которая хочет получить образование в крупном вузе, попробовать на вкус жизнь, наполненную интересными культурными событиями. Как результат моногорода, которые строились и развивались в свое время молодыми ребятами — выпускниками профильных вузов, постепенно «стареют». Ни города, ни градообразующие предприятия не готовы мириться с таким трендом.

В Мурманской области на жителей моногородов приходится более 20%, самым крупным населенным пунктом с этим статусом в регионе является Мончегорск. 10% горожан — это молодые люди от 16 до 29 лет, их доля невелика, но для работодателей это самый лакомый кусочек демографической елки.



Есть несколько основных инструментов удержания молодежи в моногородах. Во-первых, необходимо развивать отрасли, которые наиболее привлекательны для молодых людей, — это технологии, спорт, туризм и гостеприимство. Например, проводить хакатоны и соревнования по киберспорту, показывая альтернативные возможности заработка, или развивать событийный туризм и необхо-

димую для него инфраструктуру: отели, кафе, рестораны и т. д. В Мончегорске каждый год на протяжении уже пяти лет проходит фестиваль северной культуры «Имандра Викинг Фест». В непосредственной организации мероприятия заняты более 150 волонтеров, не считая сотрудников, кроме того, в это время город посещают 20 тыс. туристов, которые останавливаются в гостиницах, пользуются экскурсионными услугами, такси, посещают кафе и рестораны. Одно крупное событие создает рабочие места, привлекающие молодежь, потому что они предлагают активную коммуникацию с гостями города, возможность проявить себя, попробовать что-то новое, быть причастными к большому проекту.

Другой подход — это стимулирование предпринимательской активности и развитие сервисной экономики. У молодых людей появляется альтернатива работы в найме — открыть собственное дело. Есть достаточно много федеральных и региональных программ, направленных на развитие креативной индустрии и молодежного предпринимательства, но, чтобы молодые люди могли ими воспользоваться, их надо обучить и направить. Например,

в Мончегорске действует Академия грантов, в рамках которой любой желающий может предложить идею своего бизнес-проекта, получить консультацию более опытных предпринимателей, сформировать заявку и получить грант. С 2021 года представители малого бизнеса в Мончегорске привлекали в свои проекты более 35 млн руб. грантовых средств, среди участников порядка 15% — это молодые предприниматели в возрасте до 25 лет, которые открывали свое первое дело. Так в Мончегорске появились конейнерное арт-пространство, сервис по аренде прицепов-кемперов, мастерская сувенирной продукции, сеть мобильных кофеен.

Третий инструмент, позволяющий создать в моногороде конкурентоспособный рынок труда, — привлечение крупных федеральных и региональных инвесторов, готовых открывать свои филиалы, нанимать местных жителей. В первую очередь это ритейл. Строительство одного небольшого торгово-развлекательного центра создает десятки арендных площадей, занимаая которые молодые и FMCG-бренды оживляют рынок труда.

Интересный эффект, который получает моногород от любого из перечисленных

выше подходов, — это повышение качества жизни, что, в свою очередь, сокращает отток населения. Молодые люди, с одной стороны, могут найти для себя место приложения таланта как в градообразующем предприятии, так и за его пределами, что уже делает обстановку более комфортной. А с другой стороны, они сами пользуются сервисами и инфраструктурой, которую создают и обслуживают их сверстники, оживляя экономику, создавая спрос на новые услуги и сервисы, стимулируя следующую волну предпринимательской активности.

Сегодня в Мончегорске наблюдается прирост количества индивидуальных предпринимателей, предприятий малого и среднего бизнеса. Если в 2022 году по сравнению с 2021-м число МСП увеличилось на 3,5%, то уже в следующем, 2023 году прирост составил 6%. 70% молодых людей Мончегоска удовлетворены условиями для самореализации. В 2023-м в Академии грантов Мончегорска было подано 100 идей бизнес-проектов, 40 из них стали грантовыми заявками, в 2024 году число соискателей грантов увеличилось — по нашим прогнозам, количество поданных на гранты бизнес-проектов вырастет на 50%.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЕЖНОЙ ЗАНЯТОСТИ В РАЗНЫХ СТРАНАХ МИРА

Топ-3 приоритета для государственной политики поддержки занятости молодежи в мире

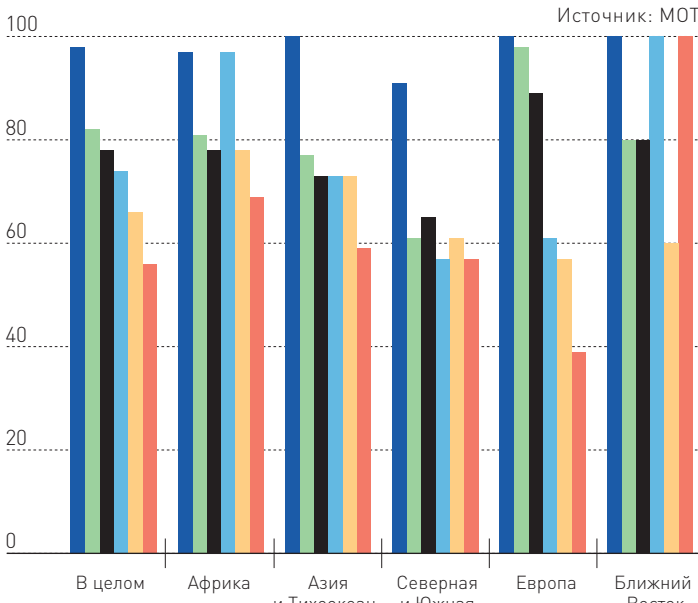


- РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ
- СООТВЕТСТВИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА НАЦИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ ТРУДА
- ПРАКТИКООРИЕНТИРОВАННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

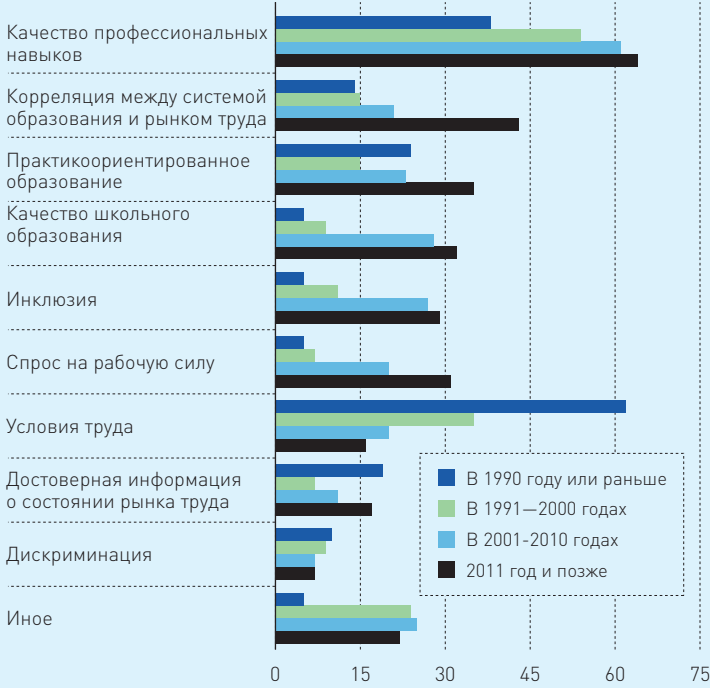


Приоритеты государственных стратегий поддержки молодежной занятости в разных регионах мира (% стран)

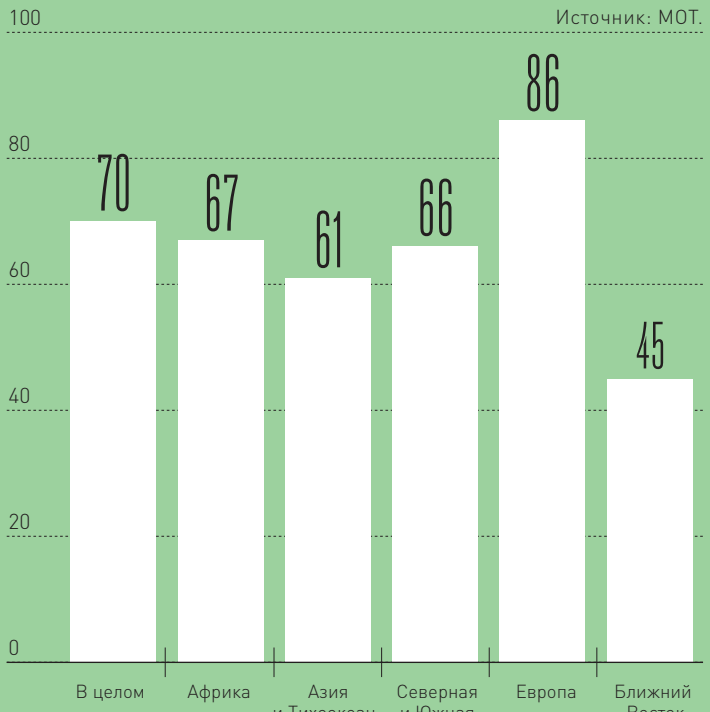
- Развитие профессиональных навыков
- Развитие навыков предпринимательства
- Регулирование рынка труда
- Трудовое законодательство
- Спрос на рабочую силу
- Макроэкономика



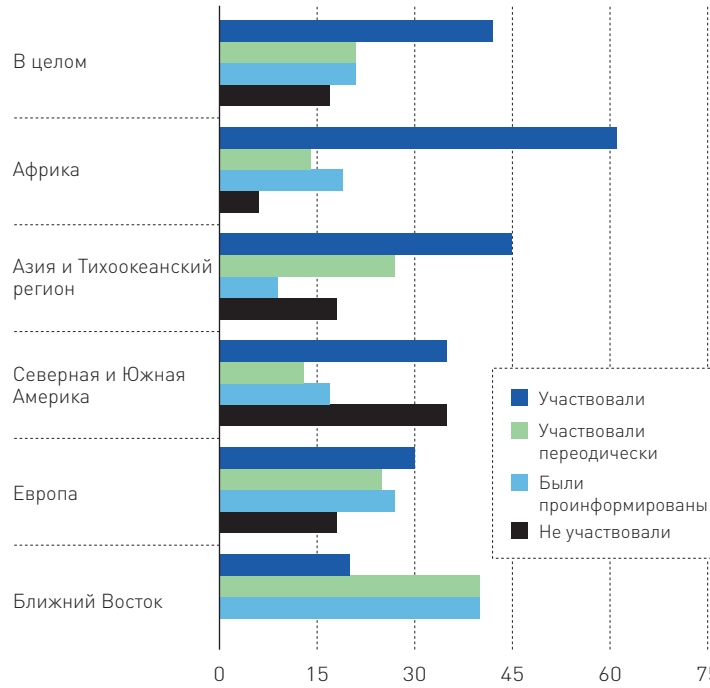
Изменения в приоритетах государственных документов, касающихся регулирования положения молодежи на рынке труда в мире (% документов) Источник: МОТ.



Страны регионов мира, где есть действующая стратегия поддержки молодежной занятости (% стран) Источник: МОТ.



Степень участия молодежи в создании государственных документов для развития молодежной занятости (% регионов) Источник: МОТ.



Страны регинов мира, где действующая стратегия поддержки занятости молодежи отдельно финансируется государством (%) Источник: МОТ.

