

УДК 331.108.37

Э. А. Новосёлова

Сибирский университет потребительской кооперации (СибУПК), г. Новосибирск,
email: common@sibupk.nsk.su

РИСКИ НАЙМА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ: УГРОЗЫ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Ключевые слова: риски, персонал, молодые специалисты, наем.

В статье обобщён опыт зарубежных и отечественных исследований на тему рисков найма молодых специалистов коммерческими организациями. Систематизирована совокупность возможных кадровых рисков при найме молодых специалистов. Сделан вывод о том, что руководство организации приобретает больше возможностей, чем несет угрозы потери прибыли и имиджа организации из-за отсутствия опыта работы молодых кадров. Построена классификация краткосрочных и долгосрочных потенциальных возможностей, приобретаемых организацией при найме молодых кадров. Обоснованы преимущества для организации от стажировок и обучения на рабочем месте молодых специалистов.

E. A. Novoselova

Siberian University of Consumer Cooperation (SibUCC), Novosibirsk,
email: common@sibupk.nsk.su

RISKS OF HIRING YOUNG PROFESSIONALS: THREATS OR POTENTIAL OPPORTUNITIES

Keywords: risks, personnel, young professionals, hiring.

The article summarizes the experience of foreign and domestic research on the risks of hiring young professionals. The set of possible personnel risks when hiring young specialists has been systematized. It is concluded that company owners acquires more opportunities than threats of loss of profits and the corporate image because of lack of work experience of young personnel. A classification of short-term and long-term potential opportunities acquired by an organization when hiring young personnel has been developed. The advantages for the organization from internships and on-the-job training of young specialists have been substantiated.

Как показали зарубежные и отечественные исследования работодатели негативно относятся к найму на работу молодых людей, ставя под сомнение их подготовленность к процессу, базовые навыки и отношение к делу. Проблема заключается в том, что все молодые люди оцениваются ими одинаково – даже когда это далеко не так – и, соответственно, работодатели с неохотой берут на работу любого, кто относится к этой возрастной категории. Анализ вакансий на рынке труда в России показал, что каждый второй работодатель требует наличие опыта работы у сотрудника, в то время как часто молодые специалисты им не обладают. В недавнем исследовании Е.Н. Лищук и С.Д. Капелюк было отмечено, что в России наблюдается крайне высокий уровень безработицы среди молодежи [3], он достигает в среднем 20%, в то время как в целом по населению не превышает 5%.

Однако проблема трудоустройства молодых специалистов без опыта работы является не только сугубо отечественной, так, например, анализ рынка труда безработной молодежи в возрасте от 16 до 24 лет в Великобритании показал рост уровня безработицы за последние 10 лет почти в 2 раза [6]. Эту проблему считают актуальной и требующей решения не только в бизнес сообществе и образовательном секторе, но и на государственном уровне.

В исследованиях Н.В. Колосковой, О.А. Чистяковой, А.А. Вальтер также указано, что молодые специалисты без опыта работы не востребованы российским рынком труда, во многом, из-за несоответствия полученных профессиональных компетенций заявленным требованиям работодателей [1]. Конечно, там, где есть основания для такого негативного восприятия, колледжи, вузы и сами начинающие работники должны

предпринимать все необходимые меры для исправления ситуации. Тем не менее, не все работодатели придерживаются такой точки зрения, поскольку молодые люди все же отличаются друг от друга. Поэтому часто происходит так, что опыт работодателей, у которых трудится молодежь, помогает им изменить свое негативное мнение на противоположное. В связи с вышеизложенным тема данного исследования является актуальной и имеет практическое значение.

Цель исследования

В статье была поставлена цель систематизировать возникающие кадровые риски при трудоустройстве молодых специалистов, показать, что наем молодых специалистов несет для организации больше потенциальных возможностей, чем угроз потери прибыли и репутации компании на рынке.

Материал и методы исследования

Теоретической основой исследования послужили труды известных отечественных и зарубежных авторов в области кадровой политики, кадровых рисков, проблем трудоустройства молодых специалистов. Методологией исследования является комплекс общенаучных методов, таких как системный подход, анализ и синтез, структурный анализ, а также использовались результаты масштабного обследования рынка труда молодых специалистов в России, основанные на сборе массива вакансий и резюме, в целях выработки всесторонне обоснованных выводов.

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований в рамках научного проекта № 19-010-00908 «Исследование проблемы трудоустройства молодых специалистов на рынке труда».

Результаты исследования и их обсуждение

Все новички, только что принятые на работу, представляют для работодателя определенный риск, пока они не приобретут необходимый опыт работы в данной компании, и в этом смысле молодые люди ничем не отличаются от других только что принятых работни-

ков. В практике управления компанией возникает множество кадровых рисков, многие из которых могут быть вызваны уже на этапе трудоустройства специалистов. Анализ существующих научных публикаций по теме кадровых рисков, позволил сделать некоторую классификацию кадровых рисков при найме молодых специалистов на работу [5,7]:

- квалификационный и образовательный риск, суть которого заключается в несоответствии работника предъявляемым к нему профессиональным компетенциям;

- риски отсутствия у отдельных сотрудников необходимых профессиональных качеств (например, опыта работы в заданной позиции, ответственность, трудолюбие, креативность, деловая интуиция и т. д.);

- риски нелояльности персонала;

- риски отсутствия необходимых личных качеств отдельных сотрудников (например, интеллектуального потенциала, психологическая устойчивость, навыки межличностного общения и др.);

- риск злоупотреблений и недобросовестности, который зависит от эффективности работы служб безопасности, контроля и аудита при наборе персонала;

- риск отказа сотрудника от нововведений.

К индивидуальным кадровым рискам можно отнести следующие виды:

- физиологические риски (возраст, уровень здоровья, психофизиологические характеристики, работоспособность);

- социально-психологические риски (мотивы, ценности, нормы, культура, исполняемые социальные роли, конфликтность, лояльность);

- интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование);

- профессиональные риски (творческий потенциал, профессиональный потенциал, компетенции, квалификация, опыт работы);

- личные риски (халатность, внезапное ухудшение или улучшение материального и социального положения, тщеславие, желание сохранить позицию, внушаемость, доверчивость, лживость, судимость, жадность, обидчивость, мстительность, подлость, низкая толерантность к стрессу, скрытность).

Для организации в целом возникают следующие угрозы при найме и последующем отборе персонала [2]:

- риски эффективности или производительности персонала, в частности невыполнения персоналом поставленных целей и задач;
- риски неудовлетворенности потребителей оказанными услугами или произведенными продуктами,
- риск потери конкурентоспособности, репутации или имиджа фирмы на рынке.

У молодых людей часто нет какого-либо опыта – ни связанного со спецификой работы, ни опыта трудовой деятельности в целом, но зато они могут привнести улучшения в работу компании благодаря имеющимся у них достоинствам. При найме новых сотрудников работодатель может использовать несколько способов, включающих как прием на работу квалифицированного сотрудника, имеющего большой опыт работы, так и приглашение молодого новичка с последующим обучением. В прошлом, особенно во времена экономической рецессии, многие работодатели большое значение придавали предыдущему опыту работы, что не давало их бизнесу возможности воспользоваться преимуществами, которые могли бы привнести в работу молодые сотрудники.

То, что слишком большое значение со стороны работодателя придается опыту работы или более чем достаточной квалификации сотрудника, является признаком нацеленности на немедленный результат, что хорошо отражено в принятой в российских компаниях политике управления и набора персонала [4]. Эта политика подразумевает наем тех сотрудников, которые могут быть продуктивными немедленно, а не тех, которые могли бы формировать трудовые ресурсы будущего. Подобная политика не учитывает возможные долгосрочные преимущества для бизнеса. Экономическое обоснование для того, чтобы нанимать на работу молодых специалистов, не связано с получением немедленной выгоды (хотя в некоторых случаях это тоже возможно): оно скорее связано с долгосрочными кадровыми вложениями, возврат по которым придет в более отдаленной перспективе. Особенно это

справедливо для компаний, в которых молодые сотрудники имеют возможность в течение определенного времени проходить стажировку. Следовательно, важно, чтобы работодатели были хорошо осведомлены о потенциальной выгоде таких вложений для своего бизнеса.

Экономическое обоснование в каждом случае будет разным, в зависимости от специфики бизнеса, от того, насколько привлекательные условия предлагают работодатели. Тем не менее, выгода работодателя при найме молодых сотрудников широко признана во всем мире: в равной степени эту выгоду признают ученые, лидеры деловых кругов и представители власти. Все они единодушны в том, что большинство работодателей, если не все из них, выигрывают, принимая на работу молодых людей. И неважно, идет ли речь о выпускниках колледжей или вузов – и те и другие демонстрируют способность в большей степени, чем остальные, соответствовать требованиям компании, проявлять гибкость и дальновидность, и развивать потенциал для дальнейшего роста и приобретения управленческих навыков, которые потребуются компании в будущем.

Что молодые специалисты могут дать компании? Прием на работу молодых специалистов имеет для работодателя как краткосрочные, так и долгосрочные преимущества. К краткосрочным преимуществам относятся:

1. Снижение затрат на наем персонала. Многие выпускники колледжей и вузов активно ищут работу, из финансовых соображений обращаясь напрямую к потенциальным работодателям, чтобы не платить за публикацию своих резюме. Взаимодействие с колледжами и вузами также помогает работодателям выбрать хороших молодых сотрудников: если работодатель сумел завоевать репутацию компании, предлагающей трудоустройство молодым специалистам, особенно если он обеспечивает возможность дополнительного обучения за счет компании, молодые люди будут подавать туда свои резюме, и работодатель получит доступ к большой базе данных кандидатов, что положительно скажется на бизнесе.

2. Экономичность. Затраты, связанные с наймом на работу молодых людей, ниже за счет того, что начинающим моло-

дым сотрудникам обычно предлагается более низкая оплата труда. Также, недавний экономический спад поспособствовал укреплению этой тенденции, так как под его влиянием молодые сотрудники стали более скромными в своих запросах и более реалистичными в отношении размера заработной платы, которую они готовы получать.

3. Гибкость. Молодые люди часто демонстрируют гораздо большую гибкость, когда речь идет о рабочем графике или готовности перемещаться и работать в разных уголках страны. Кроме того, физиологически людям молодого возраста свойственны врожденный оптимизм и способность предугадывать события и легче адаптироваться к переменам.

4. Квалификация. Рост популярности дополнительного высшего образования означает, что молодые люди как потенциальные сотрудники в настоящее время обладают наиболее высокой чем когда бы то ни было квалификацией. Однако многие работодатели не осознают этого, а значит, не оценивают по достоинству важность тех знаний, которыми обладают молодые квалифицированные кадры, способные принести несомненную пользу их бизнесу.

5. Желание учиться. Все работодатели сходятся во мнении, что молодые люди выражают большую готовность учиться новому и не находятся под влиянием старых стереотипов, заимствованных из прошлого опыта работы: с этой точки зрения отсутствие опыта является плюсом.

В дополнение к этим краткосрочным преимуществам работодатели, нанимающие молодые кадры, извлекают выгоду и из ряда долгосрочных преимуществ:

1. Создание корпоративной культуры. Сотрудники, разделяющие ценности компании, работают в компании с большей отдачей, показывают более высокий результат.

2. Понимание потребностей рынка, полезные связи. Нынешние и будущие потребители товаров и услуг – по большей части молодые люди, поэтому молодые сотрудники обеспечивают ценные связи с клиентами, способствуют увеличению клиентской базы. Также молодые люди могут давать ценные советы, особенно в таких быстроменяющихся и под-

верженных влиянию модных колебаний сферах бизнеса как музыка, компьютерные игры, одежда и обувь, потому что именно молодежь является основным потребителем продуктов этих рынков.

3. Удержание персонала. Инвестирование в молодых специалистов – предоставление молодым соискателям первых в их жизни рабочих мест или возможности начинающим сотрудникам участвовать в тренинговых программах – помогает усилить лояльность к компании и снизить текучесть кадров. Это, в свою очередь, способствует увеличению производительности и ведет к снижению расходов на рекрутинг в будущем.

4. Конкурентные преимущества. Нанимая талантливых молодых людей, компании получают выгоду для своего бизнеса, и не дают этим молодым кадрам уйти к конкурентам, тем самым получая преимущества по отношению к последним.

5. Инновации и молодая энергия. Молодые люди часто привносят в бизнес новые идеи и знания. Нанимая на работу молодых людей, которые только что закончили колледж или университет, или обеспечивая им учебу без отрыва от производства, компании оказываются в курсе всех современных тенденций развития технологий, например, в информационной и коммуникационной сфере, или на рынке товаров и услуг.

6. Стратегическое планирование. Наем на работу молодых сотрудников позволяет компаниям планировать стратегию будущего развития до того времени, когда сотрудники более старшего возраста будут уходить на пенсию, покидать компанию. Наличие молодых специалистов, которые вырастут в эффективных работников, будут хорошо знать компанию изнутри и смогут безболезненно заменять покидающих компанию коллег, снижает риски, связанные с незапланированными уходами на пенсию и нехваткой квалифицированных кадров, и позволяет обходиться без дополнительного найма сотрудников извне.

7. Разнообразие взглядов и опыта. Наличие в одной компании сотрудников разного возраста всегда подразумевает обмен знаниями между старшими и более молодыми коллегами, создает баланс опыта и молодости, свежих идей.

8. Интерес молодых людей к работе. Молодые люди ценят возможность иметь работу и осознают все преимущества, которые она им дает. Опрос молодых людей, занимающихся низкоквалифицированным трудом, показал, что возможность получить любую, пусть даже низкоквалифицированную работу, имеет для них очень большую значимость.

9. Оптимистичное отношение к работе. Последние исследования полностью опровергают стереотип, что безработные молодые люди проявляют апатию и отсутствие мотивации при поисках работы.

Почему компаниям следует предлагать молодым сотрудникам стажировки или возможность обучения на рабочем месте? Стажеры и практиканты менее затратны для компании. Нанять на работу стажера на длительный срок будет стоить компании меньше, чем приглашать взрослого опытного сотрудника. Также стажировки и тренинги, проводимые компанией, помогают снизить текучесть кадров, так как сотрудники, которых компания обучила за свой счет, как правило, остаются в ней работать. Стажировки и тренинги от компании очень нужны еще и потому, что компания готовит персонал именно так, как нужно ей, а стажеры и практиканты во время таких обучающих программ впитывают корпоративный дух компании, получают неоценимый опыт работы. В дополнение к перечисленным, более общим преимуществам, можно выделить несколько дополнительных плюсов, которые получает каждая компания, проводящая обучение сотрудников на рабочих местах.

– Обучение сориентировано непосредственно на нужды компании, а также на потребности каждого конкретного стажера или практиканта.

– Тренинговые программы ведут к увеличению количества квалифицированных сотрудников в целом. Даже если стажеры или практиканты со временем покидают компанию, уходят к конкурентам, общее количество подготовленных кадров в данной сфере на местном уровне будет расти, обеспечивая кадровый резерв в долгосрочной перспективе. Это приведет к устранению проблем с поиском опытных кандидатов в будущем и к снижению расходов на заработную плату.

– Обучение молодых людей помогает решать проблемы нехватки квалифицированной рабочей силы. Когда у компании нет проблем с поиском трудовых ресурсов и текучестью кадров, ей проще добиваться успехов в достижении текущих и будущих бизнес целей.

– Организация тренингов внутри компании помогает формировать кадровые ресурсы на всех уровнях, и особенно это справедливо для компаний, в которых возможен структурированный карьерный рост.

Все вышеперечисленное способствует росту производительности и эффективности бизнеса.

Почему работодателям следует предлагать молодым людям возможность получения опыта работы? Стажировка у работодателя дает молодым людям возможность получения реального опыта работы на конкретном рабочем месте, и готовит почву для дальнейшего трудоустройства. Работодатель может самостоятельно связаться с молодым кандидатом и предложить ему стажировку с последующим трудоустройством, однако часто работодатель ищет молодых кандидатов через школы, колледжи или вузы, что, безусловно, является более удобным способом поиска сотрудников. Связь работодателя с учебным заведением может быть ограничена только предложением студентам стажировки, или же может быть представлена комплексной структурой, куда входят обучающие программы с разработанной компанией системой стандартов, организация обучения и последующей оценкой прошедших обучение молодых специалистов.

С точки зрения экономической выгоды можно выделить ряд потенциальных преимуществ, которые получает компания, организующая стажировки. К ним относятся:

1. Появление новых краткосрочных возможностей. Стажеры – будь то студенты или люди, пришедшие не из учебных заведений – часто могут взять на себя выполнение задач, на которые у компании всегда не хватало времени или ресурсов. Особенно это относится к ситуациям, когда на стажировку принимаются выпускники колледжей или университетов: они могут обладать полезными навыками специалиста, которо-

го компания не может позволить себе нанять при обычных обстоятельствах. Так, Шамаш энд Шусмит приводит в пример IT- и бизнес-консалтинговое агентство: оно предлагает краткосрочные программы стажировок, во время которых студенты-стажеры помогают решать компании реальные проблемы.

2. Повышение подготовленности к работе. Получение реального опыта работы помогает молодым людям подготовиться к трудоустройству. Компании, проводящие стажировки молодых кандидатов, способствуют повышению общего уровня подготовленности к работе среди молодых соискателей. Даже если молодой стажер впоследствии не будет трудоустроен в компании, где он проходил стажировку, определенный сектор бизнеса получает больший выбор подготовленных кандидатов. Также снижаются затраты на подготовительную работу с только что принятыми сотрудниками, если они прошли стажировку, и на кураторство этих молодых специалистов.

3. Источник подходящих кадров. Школы, колледжи и университеты могут отбирать подходящих молодых людей и направлять их напрямую к работодателю для прохождения стажировки. Для работодателей это хорошо тем, что они получают возможность проверить новых потенциальных сотрудников, и им не приходится просматривать огромное количество резюме соискателей. Те молодые люди, которые хорошо проявили себя во время стажировки, могут получить трудоустройство после получения диплома или по окончании стажировки.

4. Сокращение кадровых рисков. Трудоустройство по окончании стажировки сокращает риски компании, связанные с приемом на работу новых сотрудников, ведет к увеличению производительности и повышает ценность сотрудника для бизнеса. Возможность выбрать наиболее достойных кандидатов является самым главным преимуществом для работодателя, организующего стажировки.

5. Увеличение количества кандидатов. Стажировки на рабочих местах могут помочь некоторым молодым людям сделать выбор в пользу карьеры, которую они ранее не рассматривали, а работодатели, таким образом, получа-

ют возможность выбирать подходящих сотрудников из более широкого круга соискателей.

6. Взаимодействие с учебными заведениями и организаторами тренинговых программ. Чтобы эффективно проводить стажировки, работодатели должны взаимодействовать с учебными заведениями и организаторами тренингов и принимать участие в разработке их учебных программ, установленных стандартов, чтобы молодые люди были максимально хорошо обучены и подготовлены. Вовлечение работодателей на этом этапе помогает им получить больше подготовленных к работе кандидатов, сократить затраты на обучение и наставничество молодых специалистов и добиться лучшей производительности труда в более короткие сроки.

7. Развитие сотрудников. В процессе стажировки молодых сотрудников большое значение для компании имеет взаимодействие новичков с более старшими и опытными коллегами, которые выступают в роли наставников и кураторов. Такое взаимодействие способствует повышению морального духа сотрудников, работающих со стажерами, и побуждает их к дальнейшему обучению и саморазвитию. Исследование, проведенное компанией Корпорат Ситизеншип, выявило, что сотрудники, которые участвовали в программе образовательного партнерства, улучшили и развили многие свои качества, такие как коммуникабельность, умение обеспечивать поддержку в разных вопросах, консультировать, оказывать влияние, эффективно общаться и избегать конфликтных ситуаций. Надо отметить, что такое сопутствующее развитие сотрудников, которое происходит благодаря их вовлечению в работу со стажерами, оказывается гораздо менее затратным для компании, чем, если бы оно было организовано компанией специально в виде соответствующей тренинговой программы.

8. Демонстрация социальной ответственности компании улучшает ее репутацию, повышает общественное мнение о ней. Это положительно влияет на бренд компании и помогает ей быть привлекательной в том числе и для ценных сотрудников.

Выводы

Общеизвестно, что не все работодатели имеют вакансии, подходящие для молодых людей, а некоторые компании нанимают молодых сотрудников, не представляя для них никакого интереса и пользы. Тем не менее, некоторые работодатели, имеющие подходящие для молодых специалистов рабочие места, отказывают им в приеме на работу, хотя часто эти причины отказа (неподготовленность к работе, отсутствие релевантного опыта и специфических навыков, необходимость в контроле и наставничестве и т.д.) могут быть, напротив, признаны источником потенциальной выгоды для бизнеса (привнесение молодыми сотрудниками новых свежих взглядов и идей, их желание и потенциал быстро научиться новому ничего не упустив, прививание новым сотрудникам корпоративной культуры и ценностей компании, предоставление возможностей существующим сотрудникам получить новые навыки благодаря наставнической

практике с молодыми кадрами и т.д.). Наем на работу молодых людей экономически более выгоден, также молодые сотрудники могут обладать навыками, которые будут полезны компании в перспективе, они формируют трудовые ресурсы будущего, из них вырастают хорошие руководители. Молодые специалисты, которым компания «дала шанс», приняв их на работу, становятся очень лояльными по отношению к этой компании, что ведет к минимизации риска текучести кадров. В любом случае, даже если молодые сотрудники будут уходить из компании, в целом в определенных секторах бизнеса на местном уровне будет формироваться когорта молодых специалистов, которые смогут принести пользу этому бизнесу в долгосрочной перспективе. Следовательно, наем на работу молодых сотрудников – это не проявление социальной ответственности или благотворительной деятельности, а взвешенное обоснованное деловое решение.

Библиографический список

1. Колоскова Н.В., Чистякова О.А., Вальтер А.А. Трансформации в системе вузовской подготовки кадров для финансового рынка // *Управленческий учет*. 2020. № 2. С. 30-39.
2. Комлев В.А., Черанева Е.К., Фадеева Н.Ю. Анализ основных рисков, влияющих на эффективность отбора кандидатов на работу в организацию // *Лидерство и менеджмент*. 2017. Т. 4. № 4. С.197-206.
3. Лищук Е.Н., Капелюк С.Д. Трудоустройство молодых специалистов на российском рынке труда: ключевые тенденции // *Экономика труда*. 2019. Т. 6. № 3. С. 1079-1092.
4. Лищук Е.Н., Левченко К.А., Федоренко А.С. Оценка соответствия компетенций выпускников требованиям, предъявляемым на рынке труда // *Вестник Сибирского университета потребительской кооперации*. 2020. № 2 (32). С. 35-42.
5. Рожнова Е.К. Сущность, классификация и факторы, влияющие на возникновение кадровых рисков // *Аллея науки*. 2018. Т. 7. № 6 (22). С. 159-163.
6. DfE (2019), NEET Statistics – Quarterly Bulletin – Quarter3, OSR 25/2019, 24th November 2019, Department for Education, London. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.education.gov.uk> (дата обращения: 16.05.2021).
7. Kraev V.M., Tikhonov A.I., Modern recruitment approaches in personnel selection. *Revista ESPACIOS*. 2020. Vol. 41. № 12. P. 12-20.