

**ВЦИОМ**  
**КОНСАЛТИНГ**



# **ТРУДОУСТРОЙСТВО МОЛОДЕЖИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ:**

**ВОЗМОЖНОСТИ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ**

**ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДОКЛАД**

стр.

|           |                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>03</b> | <b>Методология исследования</b>                                                          |
| <b>04</b> | <b>Ключевые выводы</b>                                                                   |
| <b>06</b> | <b>Введение</b>                                                                          |
| <b>08</b> | <b>1. Тенденции на рынке труда: что изменилось за три года СВО?</b>                      |
| 9         | 1.1. Статус-кво на рынке труда                                                           |
| 10        | 1.2. Легкое отношение к работе: в чем причины?                                           |
| 17        | 1.3. Существующие «зарплатные перекосы» на рынке                                         |
| 18        | 1.4. Частичный запрос на «оттенки серого»                                                |
| 19        | 1.5. Границы «праздника непослушания»                                                    |
| <b>20</b> | <b>2. Вузы – от «гранита науки» к трудоустройству</b>                                    |
| 21        | 2.1. «Сгрызть гранит» ударно за два года?                                                |
| 25        | 2.2. «Альянс сильных» – сильные работодатели и сильные вузы                              |
| 28        | 2.3. Оценка того, что знает студент, – отдельный мир вузов и отдельный мир работодателей |
| <b>31</b> | <b>3. СПО: достойное вознаграждение за необходимые усилия</b>                            |
| 32        | 3.1. Статус-кво                                                                          |
| 34        | 3.2. Москва – флагман перемен в сфере СПО                                                |
| 35        | 3.3. Запрос на комфорт труда вместо тяжелой работы                                       |
| 40        | 3.4. Учиться на высшем и хотеть при этом работать руками                                 |
| <b>42</b> | <b>4. Работодатели и сотрудники: запросы и ожидания сторон</b>                           |
| 43        | 4.1. Ожидания от молодых кандидатов: «программа минимум»                                 |
| 44        | 4.2. Чего ждут от работодателей старшекурсники колледжей и вузов? (прикладные советы)    |
| 52        | 4.3. Чего ждут от работодателей старшекурсники и выпускники колледжей                    |
| <b>54</b> | <b>5. Основные тенденции для ВО и СПО</b>                                                |
| 55        | 5.1. Основные тенденции для вузовского сообщества                                        |
| 55        | 5.2. Основные тенденции для сообщества СПО                                               |
| <b>57</b> | <b>Приложение</b>                                                                        |

## Доклад подготовлен на основе:



### **Количественного онлайн-опроса 1600 россиян из 4 целевых групп:**

- Старшекурсники вузов;
- Старшекурсники колледжей;
- Молодые специалисты с высшим образованием (до трех лет опыта работы после получения диплома);
- Молодые специалисты со средним профессиональным образованием (до трех лет опыта работы после получения диплома).

Целевые доступные выборки распределены по основным профилям обучения (гуманитарные науки; науки об обществе; образование и педагогические науки; здравоохранение и медицинские науки; инженерное дело, технологии и технические науки; математические и естественные науки) во всех федеральных округах.



### **18 экспертных интервью с экспертами по рынку труда и экспертами в области образования.**



### **15 глубинных интервью с молодыми инфлюенсерами, имеющими 1000+ подписчиков в соцсетях ВКонтакте и Телеграм, старшекурсниками вузов и колледжей, молодыми специалистами с ВО и СПО.**



### **Даты проведения исследования: февраль-март 2025 года.**

- Несмотря на события начала 2025 года (высокая учетная ставка ЦБ, высокая инфляция, увольнения IT-специалистов в технологических), **рынок в целом остается** и в среднесрочной перспективе будет **трудодефицитным**. Однако топ-менеджерам и ведущим IT-специалистам, вероятно, придется умерить прежние зарплатные ожидания.
- Основной чертой «рынка соискателя» в массовых профессиях является высокая уверенность в возможности найти новую работу при расставании с текущим работодателем.
- Большинство (59%) старшекурсников колледжей и вузов, а также молодых сотрудников с СПО и ВО, настроено на постепенный рост и развитие в рамках одной компании, однако сформировался и значимый сегмент «экспериментаторов» (33%). Отдельные ситуации ухода без объяснений с рабочего места негативно влияют на большинство остальных сотрудников, настроенных изначально на длительные отношения с работодателем.
- **Большинство работодателей приняли как факт, что вузы не могут угнаться за быстрыми изменениями в Индустрии 4.0,** и от вузов теперь требуется дать базовые знания и «научить учиться», чтобы выпускник вуза и мог, и хотел далее участвовать в образовании на протяжении всей жизни.
- **Старшекурсники вузов (в особенности сильных вузов) в условиях «рынка соискателя» уверенно смотрят на перспективы трудоустройства.** Сильные работодатели вступают в партнерские отношения с сильными вузами. Работодатели предпочитают знакомиться с перспективными кандидатами в районе 3 курса, чтобы дальше их интегрировать в свои организации через оплачиваемые стажировки или работу на полставки.
- **Работодатель, отвечая на запросы молодых специалистов, начинает работать с комфортом сотрудников.** Также эксперты говорят о запросах на «большие смыслы» в работе, на регулярную позитивную обратную связь, комфортную интеграцию в компанию через наставника, горизонтальный рост, «ленивую пятницу» и поощрение досуга сотрудников.

- Спрос на СПО растет. Сами подростки хотят чувствовать себя взрослыми и быстрее стать самостоятельными. Но при этом, по оценкам экспертов, на рабочие промышленные специальности идут только порядка 15% поступающих в колледжи. Остальные предпочитают сервисные направления – тяжелый физический труд проигрывает более простому и комфортному.
- **Ожидания молодежи из системы СПО от работодателей прагматичны:** они хотят точно знать, сколько они будут получать «на руки» и за какие виды работ; хотят заниматься квалифицированным трудом с возможностью совершенствования своего мастерства, без этапа грязной неквалифицированной работы.

До 2022 года отношения между работодателями и соискателями-выпускниками вузов можно было охарактеризовать как «асимметричный паритет»: работодатели требовали от соискателей (вчерашних выпускников) опыта работы, твердых и мягких навыков. Как правило, опыт и навыки приходилось студентам приобретать за стенами вуза, подрабатывая на старших курсах (диплом сам по себе не гарантировал трудоустройство).

В 2022 году ситуация стала меняться. **В 2023 году** ВЦИОМ выпустил аналитический доклад [о трудоустройстве молодежи](#). Тогда мы установили, что **в России сформировался «рынок соискателя»**, к которому привели долгосрочные структурно-демографические факторы и ситуативные факторы, связанные с СВО. Однако, несмотря на дефицит, работодатели были готовы брать не любого соискателя, а «годного»: имеющего если не минимальный опыт работы, то хотя бы портфолио стажировок.

Что изменилось спустя 2 года? Готовы ли работодатели платить больше молодым сотрудникам просто из-за их дефицита? На каких условиях готовы работать сами молодые сотрудники? Какие особенности есть на рынке СПО и какие – на рынке ВО?

В фокусе нашего доклада в 2025 году четыре группы молодых людей:

**старшекурсники  
вузов**

**старшекурсники  
колледжей**

**молодые специалисты  
с высшим образованием  
(до трех лет опыта работы  
после получения диплома)**

**молодые специалисты со  
средним профессиональным  
образованием (до трех лет  
опыта работы после  
получения диплома)**

Старшие курсы, как правило, готовятся к выходу на рынок труда (по специальности) либо уже работают. Их представления о зарплатных и профессиональных реалиях только формируются, но с ними работодателям придется столкнуться в самом скором времени.

Молодые специалисты находятся в процессе выработки карьерной стратегии. Работать у одного работодателя долго и усердно или менять работу до достижения приемлемого результата в плане зарплаты? Работать в тяжелых условиях, соблюдая производственную дисциплину за бóльшие деньги или предпочесть условную свободу платформенной занятости или сервисной индустрии? Свое дело, пусть даже это маникюр, или работа по найму в поисках причастности к большим проектам со смыслами? Этот выбор тысячи молодых специалистов делают каждый день, и он в том числе определяет, какой будет российская экономика.

Спустя два года мы можем признать, что **«рынок соискателя» с нами надолго**. Как с этим быть работодателям? Какие лучшие практики нефинансовой мотивации практикуют в компаниях для удержания молодых специалистов? Стоит ли родителям и абитуриентам в условиях изменения конъюнктуры пренебрегать рабочими профессиями? Об этом наш доклад.

# ГЛАВА 1

ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

## ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА: ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ ЗА ТРИ ГОДА СВО?



**1.1. Статус-кво на рынке труда**

**1.2. Легкое отношение к работе: в чем причины?**

**1.3. Существующие «зарплатные перекосы» на рынке**

**1.4. Частичный запрос на «оттенки серого»**

**1.5. Границы «праздника непослушания»**

Конец 2024 – начало 2025 года в сообществе работодателей отмечены рефлексией по поводу высокой ставки Центрального Банка (ЦБ) и высокой инфляции, которая влияет на состояние рынка труда. Ряд крупных технологических компаний приступил к снижению рисков через оптимизацию фонда оплаты труда (ФОТ). В декабре 2024 г. и январе 2025 г. несколько российских компаний-техногигантов сократили ряд IT-специалистов<sup>1</sup>.

О замедлении роста экономики в 2025 году до 3% 17 февраля 2025 года заявил глава Минэкономразвития Максим Решетников<sup>2</sup> (рост ВВП в 2024 году по первой оценке Росстата начала этого года составил 4,1%<sup>3</sup>). Согласно результатам февральского макроэкономического опроса ЦБ, темпы роста реальных зарплат в 2025 году замедлятся до 3,3%, по сравнению с 8,7% в 2024-м<sup>4</sup>. А по данным ВЦИОМ, в январе 2025 г. россияне заметили больше увольнений в первый месяц года, чем в декабре, – впервые за 3 года.

При этом **в перспективе до 2030 года рынок предположительно будет оставаться трудодефицитным**. Так, 18 февраля 2025 года вице-премьер Татьяна Голикова сообщила, что к 2030 году в экономику необходимо будет привлечь в общей сложности 10,9 млн новых работников (заместить 10,1 млн тех, кто выйдет на пенсию, и дополнительно привлечь еще 800 тыс.)<sup>5</sup>.

Эксперты, опрошенные ВЦИОМ в феврале, согласны, что на среднесрочную перспективу рынок останется в целом трудодефицитным. По их мнению, в 2025 году предположительно замедлится рост зарплат топ-менеджеров и, возможно, более умеренными станут зарплатные ожидания IT-специалистов, но что касается так называемого массового найма (рядовые «белые воротнички» и «синие воротнички»), то рынок труда с высокой степенью вероятности останется «рынком соискателя».

<sup>1</sup> <https://www.forbes.ru/tekhnologii/529309-smi-soobsili-o-massovyh-uvol-neniah-v-e-commerce-proektah-sbera?ysclid=m6uu2eewo6608187998>, <https://companies.rbc.ru/news/7dQcqbHgig/massovyie-sokrascheniya-it-sotrudnikov-chto-eto-znachit-dlya-ryinka/>, <https://www.bfm.ru/news/566237?ysclid=m6utgngs6m249896027>.

<sup>2</sup> <https://www.interfax.ru/business/1009330>.

<sup>3</sup> <https://www.forbes.ru/finansy/530441-misustin-soobsil-o-roste-vvp-rossii-na-4-1-za-2024-god?ysclid=m7lrmqh8ah414348829>.

<sup>4</sup> <https://iz.ru/1836469/milana-gadzieva/sbavit-dohod-realnye-zarplaty-v-2025-godu-vyrastut-tolko-na-33>.

<sup>5</sup> [https://www.rbc.ru/economics/18/02/2025/67b44ebd9a79473c9a4a8ee7?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F2cf95a56-d4fc-5f5a-bc15-df4ff8e88526](https://www.rbc.ru/economics/18/02/2025/67b44ebd9a79473c9a4a8ee7?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F2cf95a56-d4fc-5f5a-bc15-df4ff8e88526).

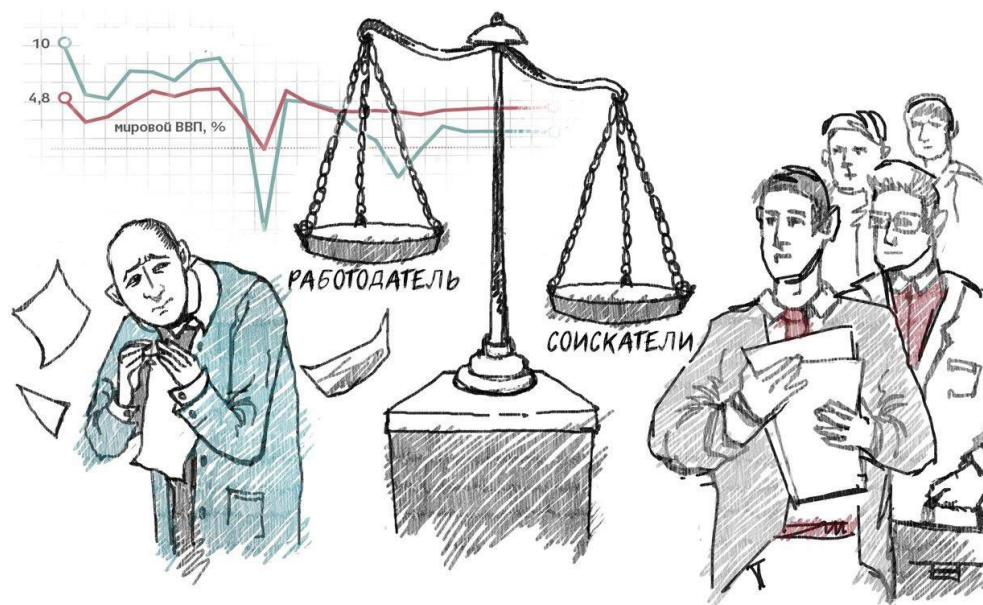
## Цитаты экспертов



«Есть долгосрочные тенденции, есть краткосрочные тренды. Того безумного ажиотажа, который был в течение всего 2024 года, наверное, уже не будет. Но в ближайшие примерно 10 лет никуда не денется дефицит рынка труда. К этому ведут серьезные макроэкономические тенденции. Мы перешли в категорию рынка работника, а не рынка работодателя».



«Если мы берем массовый сегмент – количество вакансий в этом сегменте растет, а интерес к нему со стороны молодежи падает».



## 1.2. ЛЕГКОЕ ОТНОШЕНИЕ К РАБОТЕ: В ЧЕМ ПРИЧИНЫ?

Опрошенные эксперты отмечают, что молодежь перестала бояться потери работы, действуя по следующей формуле: **пока ты молодой, нужно экспериментировать и все пробовать, пока не найдешь себя**. При уходе от работодателя у молодых специалистов есть достаточная степень уверенности, что они найдут новую работу с сопоставимым уровнем дохода.

Также у молодых людей исчез страх по поводу т.н. испорченной трудовой. Ранее у HR-специалистов сомнения в кандидате вызывали: увольнения во время испытательного срока; увольнения «по статье» (например, за нарушения трудовой дисциплины – опоздания, прогулы); любые типы прекращения отношений с работодателем, кроме увольнения по собственному желанию; смена работы чаще, чем раз в 3 года, длительные перерывы между уходом с одной работы и выходом на другую. Теперь некоторые молодые люди вполне себе могут позволить исчезнуть с работы «по-английски» посреди рабочего дня, если им что-то сильно не понравилось.

Исчезает понятие «прошлого кандидата». Работодатели готовы рассматривать молодого человека с «чистого листа» – как кандидата, готового быть полезным здесь и сейчас, и отчасти принимать запрос молодежи на «право на эксперимент».

**Эмансипация молодых сотрудников от страха расставания с работодателем и формирование ощущения «легкости бытия» проходили в три этапа.**

**ПЕРВЫЙ ЭТАП** — это пришествие в середине 2010-х Индустрии 4.0<sup>6</sup> (быстрые изменения в технологиях = быстрые изменения требуемых знаний и навыков). С начала 1990-х и до середины 2010-х гг. преобладавшим на рынке правилом трудоустройства было наличие не менее 2-х лет опыта работы по специальности. Это правило совмещалось с правилами «хорошего резюме» и «хорошей трудовой», предполагавшими наличие непрерывности данного опыта и приобретение его у одного работодателя. Ради эти двух лет непрерывного опыта молодые люди могли терпеть сложных начальников, недоброжелательный коллектив, перегибы в борьбе за дисциплину и т.п.

Но в технологической гонке Индустрии 4.0 любой прежний опыт стремительно устаревал, и работодатели стали смотреть не столько на лояльность и терпение, сколько на способность «ловить на лету» новое. Накопленный опыт «бился» скоростью непрерывных изменений. Годными признавались все, кто был в состоянии быть годным в моменте, отвечая набору актуальных навыков и компетенций. У многих молодых людей сформировалось восприятие, что «работа для молодых есть всегда», и поэтому не нужно бояться ее менять.

<sup>6</sup> Четвертая промышленная революция (Индустрия 4.0) предполагает новый подход к производству, основанный на массовом внедрении информационных технологий в промышленность, масштабной автоматизации бизнес-процессов и распространении искусственного интеллекта.

**ВТОРОЙ ЭТАП** – пандемия COVID-19, когда молодые люди «получили» желанный гибкий график работы. До пандемии у российских работодателей существовали две условные школы по отношению к эффективности работы сотрудников. Первую школу можно условно назвать «Главное – это дедлайн». Она подразумевала, что принципиально важно, чтобы работа была качественно выполнена к дедлайну, а когда она выполнена – в официальные рабочие часы, рано утром или ночью, – это менее принципиально. Представители «школы» толерантно относились к гибкости времени ухода и прихода сотрудников и были готовы давать дни сотрудникам, чтобы те «поработали из дома». Вторую «школу» можно условно назвать «Хронометристы». Те, наоборот, были озабочены прокатом электронных карточек сотрудников на входе и выходе ровно в 10.00 и в 19.00, расписыванием по часам, чем был занят сотрудник в течение дня, вплоть до контроля изображения на мониторе и частоты ударов по клавишам. В связи с ограничениями пандемии, победила первая «школа». Но многие молодые соискатели привыкли к полной удаленке и сходу отклоняют работодателей, которые не готовы ее предложить.

**ТРЕТИЙ ЭТАП** – начиная с 2022 года и в последующие годы случилась ситуация «идеального шторма», когда слились несколько факторов, и работников стало не хватать. Молодежь укрепилась в мысли, что без работы не останется (вакансий больше, чем число желающих их занять) и что, пройдя экспериментальным путем через серию занятостей, можно получить как лучшие условия, так и лучшую самореализацию.

### Цитаты экспертов



*«По нашей организации у нас вакансий больше, чем откликов. Мы еще, конечно, не дошли до ситуации, что если у собеседуемого слюна не течет, то берем. Но при этом надо понимать, что если я кандидата отправлю, то следующего я получу, возможно, очень нескоро».*



*«Очень легко сейчас молодежь меняет работу. Выбирают работу эмоционально, и меняют ее без какого-то анализа, без выдержанной взрослой позиции – мне просто не нравится, ну я пойду. У меня рекорд был, когда новый молодой сотрудник в первый день работы уже в 12 часов дня сказал: «Я решил, что все. Я пошел».*





«Придя на завод после колледжа, некоторые спрашивают, а что у вас тут прямо руками работать надо? Да? А что, нужно на работу вовремя приходить? А что, нельзя просто так отойти из цеха покурить? До 30 процентов сразу же в первый месяц и отваливается».



## Мнения молодых инфлюенсеров



«Большинство за быструю смену работы. Никто не хочет работать в одном месте десятилетиями, как это делали наши родители и дедушки с бабушками».



«Проблема – это желание всего и сразу у молодежи. Это присуще моему поколению. Особо умные продвинутые студенты-старшекурсники считают, что им уже пора в губернаторы. А сидеть где-нибудь в канцелярии в низовой должности за компьютером... Посидят там годик, поймут, что это не для них, и начинают скитаться – кто куда».



53%

старшекурсников  
вузов и колледжей

55%

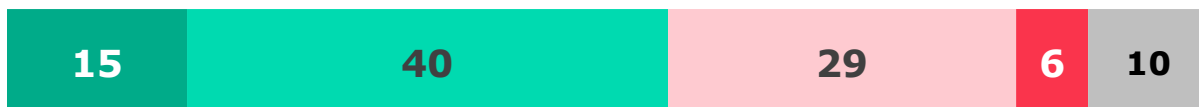
молодых специалистов  
с ВО и СПО

ПОЛАГАЮТ, ЧТО ЛЕГКО НАЙДУТ  
ИНТЕРЕСУЮЩУЮ ИХ РАБОТУ

## ДЛЯ СТАРШЕКУРСНИКОВ

**?** На Ваш взгляд, после окончания учебы лично Вам будет легко или сложно найти работу, которую Вы хотите?  
(в % от учащейся молодежи, закрытый вопрос, 1 ответ)

### Старшекурсники СПО



### Старшекурсники ВО



■ Очень легко      ■ Скорее легко      ■ Скорее сложно  
■ Очень сложно      ■ Это невозможно      ■ Затрудняюсь ответить

## ДЛЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

**?** Если Вы потеряете работу, как Вы думаете, сегодня Вам будет легко или сложно найти работу, которую Вы захотите?  
(в % от работающей молодежи, закрытый вопрос, 1 ответ)

### Молодые специалисты с СПО



### Молодые специалисты с ВО



■ Очень легко      ■ Скорее легко      ■ Скорее сложно  
■ Очень сложно      ■ Это невозможно      ■ Затрудняюсь ответить

Среди всех опрошенных (все 4 ЦА: старшекурсники вузов, старшекурсники колледжей, молодые специалисты с ВО, молодые специалисты с СПО)

**59%**

нацелены  
на **постепенный  
рост и развитие  
в одной компании**

**33%**

ориентированы на **частую смену  
работы** с целью приобретения  
**разнообразного полезного  
опыта** или **поиск той работы,**  
которая **полностью устраивает**

## ДЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ.



**Какое из следующих суждений больше всего подходит Вам?**

(в % от соответствующих целевых аудиторий, закрытый вопрос, 1 ответ)

### Старшекурсники СПО



### Старшекурсники ВО



### Молодые специалисты с СПО



### Молодые специалисты с ВО



- Я больше нацелен(а) на частую смену мест работы, пока не наберусь достаточно опыта или не найду ту работу, которая полностью будет меня устраивать
- Я больше нацелен(а) на постепенный рост и развитие в одной компании, не готов(а) к частой смене мест работы
- Затрудняюсь ответить.



**Комментарий:** большинство людей зачастую выбирает стабильность, что свойственно человеческой природе. Но если внешние обстоятельства позволяют (а сейчас они позволяют), то формируется «громкое» значимое меньшинство «экспериментаторов». Своими эскападами в стиле «встал и ушел по-английски с рабочего места» они создают фон «праздника непослушания», что влияет на психологический настрой большинства по выстраиванию отношений «вдолгую» с работодателем.

**54%**

«идеальным» форматом  
работы считают  
**ГИБРИДНЫЙ ФОРМАТ**

**16%**

«идеальным» форматом  
работы считают  
**«ПОЛНУЮ УДАЛЕНКУ»**

**Среди всех опрошенных** (все 4 ЦА: старшекурсники вузов, старшекурсники колледжей, молодые специалисты с ВО, молодые специалисты с СПО)

На рынке труда мы наблюдаем следующие тенденции, свидетельствующие о его разбалансировке:

- Выпускники «средних» вузов могут получать меньшую зарплату на офисной работе, чем высококвалифицированные рабочие.
- Зарплаты топа квалифицированных рабочих (например, сварщиков высших разрядов, которые могут выполнять особо сложные виды сварки) сравнялись с зарплатами среднего менеджмента (начальников отделов, руководителей департаментов).
- Неквалифицированный и малоквалифицированный труд (таксисты, курьеры, кладовщики на складах маркетплейсов, автомойщики, специализирующиеся на мытье дорогих машин) может оплачиваться значимо выше, чем труд квалифицированный.

Последняя тенденция пугает молодых экспериментаторов: какое-то время можно поработать и курьером. А для кого-то переход в курьеры – это рациональная стратегия: платят больше, и условия гибче.

Данная ситуация в среднесрочной перспективе порождает напряжение у целого ряда групп: у обладателей дипломов о высшем образовании, которые получают мало и не понимают, что они «сделали не так»; у работодателей, которые не могут найти сотрудников на рабочие профессии (и вынуждены обращаться к труду мигрантов); у всех квалифицированных профессионалов и простых наблюдателей, удивленных зарплатами курьеров и автомойщиков.

### Цитаты экспертов



*«На ХэдХантере встречаются вакансии сварщиков на 400-500 тысяч. А это уже уровень миддл-менеджмента».*



*«Автомойщик, который моет дорогие машины на мойке, расположенной в лакшери-районе, получает от 150 до 300 тысяч! Причем 150 тысяч – это минимум! Для меня это было удивительно, но это факт».*



*«Повара, которые у нас в ресторанной сети работают, нередко уходят в курьеры. Недавно прямо бунт был: «А что я тут у вас стоять буду за 3-4 тысячи за смену?» Плюс у курьеров деньги сразу – день поработал, деньги за него сразу получил».*



До недавнего времени на рынке труда основными признаками правильного и желанного трудоустройства были:

 Оформление строго по трудовому договору;

 Полностью официальная зарплата.

Но, как отмечает ряд опрошенных экспертов, среди части молодежи намечается интерес к «серой зоне», который отмечен следующими маркерами:

- Безразличие, будут ли они оформлены по трудовому договору или договору ГПХ;
- Запрос на получение ежедневных выплат, как это происходит в рамках сдельной оплаты (а не два раза в месяц);
- Запрос на получение части зарплаты или премий «в конверте», чтобы не платить налоги.

Безразличие к оформлению по трудовому договору позволяет быстро расторгнуть отношения с работодателем. Ежедневные выплаты ассоциируются:

- С гибкостью занятости;
- Субъективным ощущением неподотчетности и свободы от контроля;
- Ощущением большей простоты финансового планирования (условно, «я знаю, что мои 5 тысяч будут у меня сегодня вечером»).

Что же касается интереса возвращения к «конвертам» (причем интереса со стороны работников, а не работодателей), чтобы не платить дополнительные 2% к НДФЛ, то это рационализируется молодыми людьми как реакция «вызов-ответ» на общий рост стоимости жизни («все и так дорожает, а тут еще эти 2%»).

### Цитаты экспертов:



«Если раньше «зарплата в конверте» это был однозначный минус, то сейчас вроде как и плюс. На собеседованиях от ребят можно услышать: «А можно нам будет хотя бы премию в конверте получать?»»





*«Дополнительные 2% к НДФЛ – это вроде бы немного. Но молодежь рассуждает – вот бензин подорожал, вот парковка подорожала, вот еще что-то подорожало».*



## 1.5. ГРАНИЦЫ «ПРАЗДНИКА НЕПОСЛУШАНИЯ» .....

При наличии некоторых перекосов ситуация, тем не менее, не скатывается в неуправляемую. Во-первых, есть довольно значимый сегмент «студентов-самоходов», которые уже на втором-третьем курсе четко знают, чего хотят в смысле профессиональной самореализации, и придерживаются конкретного карьерного трека. Во-вторых, есть понимание, что «джоб-хopping» (job-hopping – быстрая смена работы) может привести к 27-30 годам к репутации соискателя с дипломом, но без определенных целей и занятий.

### Цитаты экспертов



*«Я наблюдаю такую картину с людьми, которых раньше называли недорослями. Закончил человек вуз по инженерной специальности. Покрутился потом где-то там-сям в продажах. А у продавцов зачастую, как в футболе у нападающих, «пенсионный период» лет в тридцать начинается. И он понимает, что в 30 лет свое он уже отыграл, а позади – ноль. Потом приходит к нам переучиваться на рабочую профессию, потому что как инженер он вообще ничего уже не помнит».*



## ВУЗЫ – ОТ «ГРАНИТА НАУКИ» К ТРУДОУСТРОЙСТВУ



**2.1. «Сгрызть гранит» ударно за два года?**

**2.2. «Альянс сильных» – сильные работодатели и сильные вузы**

**2.3. Оценка того, что знает студент, – отдельный мир вузов и отдельный мир работодателей**

В интервью с экспертами и молодыми инфлюенсерами достаточно системно звучит тезис, что учеба в вузе (именно «учеба как учеба», т.е. регулярное посещение занятий) длится первые два курса<sup>7</sup>. Далее следует этап «подучивания» – студент не исчезает полностью из вуза, но центр его активности смещается в сторону наработки профессиональных навыков и компетенций – через стажировки (как неоплачиваемые, так и оплачиваемые) у работодателей, проектно-грантовую деятельность, наработку организационных компетенций в рамках внеучебной деятельности в вузах (например, участие в организации конференций, форумов, выставок работодателей в своих вузах и не только).

Назвать это явление принципиально новым нельзя. По сути, эти тенденции развиваются с начала 1990-х годов по следующим причинам:

- Вузы не успевали за валом новых специальностей, появившихся с приходом рыночной экономики;
- Уход в бизнес наиболее сильных преподавателей из-за скромности большинства постсоветских университетских зарплат;
- Только немногочисленные топовые вузы могли позволить себе преподавателей-практиков с текущим/свежим опытом, обеспечивая реальную, а не декларативную практико-ориентированность высшего образования;
- Массовые студенческие стипендии (не именные, а именно массовые), начиная с 1990-х годов не покрывали прожиточный минимум<sup>8</sup>, и, соответственно, студенты были вынуждены работать параллельно с учебой;
- Два года опыта работы по специальности нужно было получать в студенческие годы, так как один диплом сам по себе не гарантировал трудоустройство.

<sup>7</sup> Исключениями являются топовые элитные вузы с очень серьезной учебной нагрузкой, а также учеба по педагогическим, медицинским, сложным инженерным и сложным естественно-научным специальностям. Там студенты учатся достаточно плотно до конца учебы.

<sup>8</sup> Для сравнения, массовая советская студенческая стипендия в 40 советских рублей была равна прожиточному минимуму, составляла 2/3 от тогдашней минимальной зарплаты в 60 рублей и 1/3 от советской стартовой зарплаты молодого специалиста с высшим образованием в 120 рублей. То есть на советскую стипендию студент, не имевший финансовой поддержки родителей, мог скромно, но существовать.

В результате у многих студентов учеба в вузе получалась ритуально-номинальной (в экстремальном варианте – появление в вузе только на сессии). А работодатели долгое время (где-то до конца 2010-х гг.) возмущались, что вузы вообще не готовят студентов к выходу на рынок труда, давая лишь базовую социализацию.

Скорость технологических изменений в Индустрии 4.0 смягчила остроту противоречий между работодателями и вузами. **Большинство работодателей пришли к следующему восприятию ситуации:**

- Работодатели снизили критику по поводу практико-ориентированности образования, приняв как данность, что университетам все равно проблематично угнаться за темпами Индустрии 4.0, как бы они ни старались это сделать.
- От вузов теперь требуется «дать базу» и «научить учиться», чтобы выпускник вуза мог и хотел – оба фактора в равной степени важны – далее участвовать в «образовании на протяжении всей жизни» (lifelong learning).
- Сильные работодатели вырабатывают с сильными вузами форматы партнерства и готовы искать студенческие таланты, начиная как минимум с 3 курса, а как максимум, – со старшекурсников элитных спецшкол при топовых университетах (наиболее сильных и перспективных ребят отслеживают, хотя и не приглашают на стажировки).

Ряд сильных вузов, в свою очередь, прекратил войну с работодателями за время студентов с намеками в стиле «или работа, или проблемы с зачетами и экзаменами».

В то же время для старшекурсников критерием посещения занятий в вузах стала их полезность в зависимости от наличия практического опыта у преподавателей. Занятия у преподавателей-практиков, которые могут свой практический опыт интересно донести, стараются не пропускать.

### Цитаты экспертов



*«Кого-то из студентов обеспечивают родители, но таких относительно немного. А у большинства студентов в голове: а) хочу денег, б) хочу автономности и независимости от родителей, в) хочу и могу учиться и работать параллельно».*





«Сейчас становится понятна скорость появления новых знаний и навыков. Тот же Python, например. И в высшей школе не всегда находятся специалисты, которые могут быстро начать преподавать что-то совершенно новое. Поэтому есть вещи, которые студенту нужно добирать на стороне».



«Раньше вузы воспринимали работодателя как врага, который конкурирует с ним за время студента. Сейчас они воспринимают ситуацию уже куда более адекватно. Работодатель – не конкурент, а сотворец в формировании пути студента».



### Мнения молодых инфлюенсеров



«У нас преподавал обалденный чиновник из регионального министерства культуры. Шикарный просто. Рассказывал все и с юмором, и со ссылкой на внутриведомственные акты, и на личный опыт, в том числе на личный опыт взаимодействия с министром».



«У нас в университете много преподавателей-практиков с опытом работы в агентском бизнесе. Рассказывают не скучно и не по учебникам, а исходя из своего опыта. Плюс часто берут студентов в свои проекты, которые получают от своих знакомых в компаниях».



«Я учусь на системного администратора. У нас среди преподавателей есть человека три, чьи знания о компьютерных сетях находятся где-то на уровне начала или середины «нулевых» годов».



# 77%

старшекурсников вузов  
декларируют, что  
за прошедший год  
**ПОДРАБАТЫВАЛИ**

32%

старшекурсников университетов отметили, что **работали в формате постоянной работы в свободное от учебы время** (первая или вторая половина дня)

17%

работали  
во время каникул

13%

была разовая  
работа во время  
учебного года

4%

работали вместо  
учебы, так как  
в их вузах это было  
допустимо

## ДЛЯ СТАРШЕКУРСНИКОВ



**По вопросу: «За прошедший год у Вас была или не была оплачиваемая работа? Если была, уточните, в каком формате Вы работали?»**

(в % от учащейся молодежи, закрытый вопрос, любое количество ответов)

|                                                                                       | Старше-<br>курсники<br>СПО | Старше-<br>курсники<br>ВО |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Постоянная работа в первой/ во второй половине дня (в свободное от учебы время)       | 13                         | 32                        |
| Работа на время каникул                                                               | 19                         | 17                        |
| Разовая работа во время учебного года                                                 | 15                         | 13                        |
| Постоянная работа по сменному графику (например, сутки через трое, два дня через два) | 7                          | 10                        |
| Постоянная работа по рабочим дням полный день                                         | 5                          | 12                        |
| Постоянная работа по выходным                                                         | 6                          | 7                         |
| Вместо учебы, т.к. в моём учебном заведении это допустимо                             | 6                          | 4                         |
| Не было                                                                               | 42                         | 22                        |
| Другое                                                                                | 1                          | 3                         |
| Затрудняюсь ответить                                                                  | 2                          | 0                         |

Сменив борьбу за время студента на сотворчество в формировании его профессионального пути, сильные работодатели и сильные университеты начали формировать условные «альянсы сильных», где осуществляется синергия сильной теоретической «базы» топовых вузов и живого практического опыта ведущих работодателей.

У большинства ведущих работодателей есть, как правило, пул из 5-10 вузов – лидеров профильного направления подготовки. Есть также вариант, когда в пуле работодателя есть обширная региональная сеть, когда в «пул избранных» попадают, помимо лучших столичных, и сильные региональные вузы. Наличие пула вузов дает работодателю гибкость «кадрового маневра». Вероятно, по этой причине компании-гиганты, имея достаточные ресурсы, пока не спешат полностью «форматировать вузы под себя»<sup>9</sup>, как это происходит с колледжами в системе профессионалитета. Кроме того, в колледже, работающем по модели профессионалитета, важно «дать ремесло в руки» под формат конкретного работодателя. А современный вуз, по мнению экспертов, должен готовить «специалиста XXI века», который сможет работать у разных работодателей, гибко адаптируясь к требованиям нового рабочего места, и будет способен к «обучению на протяжении всей жизни». Соответственно, как полагают эксперты, вуз, выстроенный под одного работодателя, несет потенциальные риски подготовки слишком узко специализированного и, возможно, даже «узко думающего» («строго под свою компанию») работника – такого своеобразного гибрида «белого воротничка» и «мастерового».

Среди вариантов коллаборации «сильный работодатель – пул сильных вузов», помимо распространенных базовых кафедр<sup>10</sup>, эксперты называют следующие форматы:

- Оплачиваемые стажировки для студентов третьих-четвертых курсов с оформлением по трудовому договору и работой на полставки. Если стажировка проходит успешно, то она эволюционирует в полную занятость.

<sup>9</sup> Есть пример расположенного в Верхней Пышме Технического университета УГМК (Уральской горно-металлургической компании), который готовит для компании инженеров и управленцев горно-металлургического профиля и находится непосредственно в структуре УГМК. Вуз работает по модели, напоминающей модель «Завода-ВТУЗа при ЗИЛе» советского времени. Однако данная модель пока не получила массового тиражирования.

<sup>10</sup> Базовая кафедра экономически оправдана при необходимости ежегодно брать на работу как минимум несколько десятков выпускников. Поэтому экономические игроки «средней руки», как правило, не могут себе позволить этот формат.

- Программы магистратуры (реже бакалавриата), разработанные совместно работодателем и вузом. Причем именно работодатель определяет «оптику» этих программ.
- Обучение у работодателя университетских преподавателей (преимущественно в формате цифровой школы) с последующей их сертификацией.

Если нужно отобрать студентов для будущей работы в консалтинге или для решения креативных задач, то активно применяется формат кейс-чемпионатов.

Предпочтения работодателей по работе с топовыми вузами обусловлены не только (и не столько) тем, что их студенты что-то лучше знают или умеют (хотя и это, безусловно, важно). Основным драйвером является особое качество человеческого капитала студентов ведущих университетов. Среди них много «олимпиадников», они проходили фильтры высоких вступительных баллов по ЕГЭ, а иногда и дополнительные вступительные испытания или творческие конкурсы. Поэтому для студентов топовых вузов характерны повышенные интеллектуальность, обучаемость и амбициозность. Для работодателей в метафорическом плане они являются «идеальной глиной», из которой удобно лепить образ желаемого кадрового будущего.



Авторство скетчей – РА ПрессКорп

Работодатели калибром поменьше (причем речь может идти о достаточно крупных компаниях и организациях, но, условно, не «компаниях из списка Forbes») в плане выбора вузов-партнеров остаются обделены. В сильных вузах к ним относятся без энтузиазма (они уже работают с сильными игроками). Кроме того, у компаний/организаций «второго эшелона» ресурсов даже на базовые кафедры далеко не всегда хватает, не говоря уже о более продвинутых форматах партнерства.

В матримониальных терминах отношения сильных работодателей и сильных вузов напоминают «счастливые браки по расчету», в то время как «вторую лигу» работодателей и «вторую лигу» вузов можно охарактеризовать как «не имеющих взаимного брачного притяжения» по причине «обоюдной малоресурсности».

### Цитаты экспертов



*«Важен университетский бренд. Мы видим разницу в качестве подготовки. И это касается не только хардов, это касается общего развития, мотивации, умения решать сложные задачи. Их где-то 12-15 университетов, чьи выпускники существенно отличаются от других».*



*«Мы ведем совместные образовательные программы полного формата, то есть, бакалавриат и магистратура. Либо усеченного формата, когда мы приходим и зачитываем в университете какое-то количество курсов».*



*«У ребят в вузе в процессе обучения на разработанной нами учебной программе есть обязательный этап прохождения у нас стажировки. Она оплачиваемая – из расчета 25 рабочих часов в неделю. Мы на этом этапе очень погружены и в отбор, и в подготовку этих специалистов».*



*«В силу специфики нашей организации, мы не можем соревноваться в гонке зарплат. Поэтому в такие вузы, как МГУ и МГИМО, мы не ездим, поскольку изначально понимаем, что мы не их уровень. Поскольку нам нужны юристы, пытались заходить в МГЮА. Но там нам тоже сказали, что вероятность, что кто-то из ребят нами заинтересуется, невысока».*

## 2.3. ОЦЕНКА ТОГО, ЧТО ЗНАЕТ СТУДЕНТ, – ОТДЕЛЬНЫЙ МИР ВУЗОВ И ОТДЕЛЬНЫЙ МИР РАБОТОДАТЕЛЕЙ

..... ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

В целом в мире преобладает меритократия: ее, например, можно наблюдать в США, Германии, Китае, Южной Корее, Сингапуре. Отличники из топовых вузов получают «зеленый карьерный коридор», их в момент выпуска разбирают работодатели. Причем речь идет не только об академических карьерах, но и о карьерах в бизнесе и на госслужбе.

Спецификой России является то, что работодатели также жалуют топовые вузы, но при этом достаточно равнодушно относятся к цвету диплома и оценкам. Исключением является ситуация, когда отличников целенаправленно отбирают заниматься узкоспециализированной глубокой аналитикой, где требуются внимательность к деталям, усидчивость и прилежание.

Работодатели стремятся оценивать молодых кандидатов сами. Отчасти это обусловлено вышеупомянутым недоверием к вузам, не успевающим за бизнес-реальностью и не всегда дружащим с практикой. Другой причиной является то, что в условиях «глубокого поиска» работодатели **самостоятельно оценивают приобретенную студентами в своих вузах «базу»** еще на этапе третьего-четвертого курса. Если же молодой специалист после получения диплома уже успел пару лет поработать, то предметом оценивания становится приобретенный опыт, а не оставшаяся в прошлом успеваемость.

Оценивание со стороны работодателя может проходить как в форме формализованного тестирования (используется в основном для учившихся по техническим специальностям, в том числе IT-специалистов), так и в формате более неформального глубокого собеседования, где по уровню владения профессиональной терминологией и релевантности описания конкретных рабочих ситуаций определяется степень наработанности компетенций. Также важно собранное «портфолио» – в чем студент-старшекурсник или молодой специалист на инициативной основе уже успел поучаствовать.

По мнению экспертов, сами по себе хорошие оценки имеют значение во «внутривузовских играх»:

- Служат для перевода с платного отделения на бюджет;
- Служат обоснованием для выплаты обычных, повышенных, именных стипендий;

- Служат критерием отбора на те учебные курсы, которые востребованы у студентов и куда нельзя взять всех желающих в силу ограниченного числа мест;
- Служат критерием отбора для тех, кто планирует в своем вузе дальше делать научно-преподавательскую карьеру.

«Красный диплом» для ряда студентов является инструментом повышения самооценки.



Авторство скетчей – РА ПрессКорп

## Цитаты экспертов



«У нас вузовские оценки для работодателей не имеют большого значения по сравнению с зарубежными странами, где они весьма важны. Для вуза это некоторая «вещь в себе». Тем не менее внутри вуза роль оценок значительная. Студенческие рейтинги – это шансы на льготы. Для коммерческих студентов – право перейти на бюджетные места. Для бюджетных студентов это стипендии».





*«На оценки студента мы не смотрим. У работодателя есть свой инструмент – это тестирование. У нас принцип «двух ключей». Первый ключ – это факт наличия диплома хорошего вуза. Второй ключ – это наше тестирование. Наши тесты устроены так, что обмануть нас практически невозможно».*



## Мнения молодых инфлюенсеров



*«Работодатели сейчас смотрят на реальные умения. HR-отделы работодателей заинтересованы именно в выявлении компетенций. А в том, синий у человека или красный диплом? Сейчас много вариантов, когда полученные оценки не соответствуют реальным знаниям».*



*«Вот я пришел на собеседование. Передо мной сидит руководитель департамента компании, где я хочу работать. Что я ему буду показывать – «корочку» с листиком вкладыша? Или свое портфолио разнообразного опыта, которое я наработал за несколько лет, пока учился?»*



# ГЛАВА 3

ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

## СПО: ДОСТОЙНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЗА НЕОБХОДИМЫЕ УСИЛИЯ



**3.1. Статус-кво**

**3.2. Москва – флагман перемен в сфере СПО**

**3.3. Запрос на комфорт труда вместо тяжелой работы**

**3.4. Учиться на высшем и хотеть при этом работать руками**

В 2023 году число поступающих в колледжи обогнало число поступающих в вузы<sup>11</sup>. Данная динамика объясняется двумя факторами:

- Добровольным осознанным выбором как самих подростков, так и их родителей;
- Стимулированием со стороны государства, чтобы направить часть школьников в систему СПО.

В качестве плюсов выбора СПО молодые люди видят **ранний выход на рынок труда и раннее достижение автономии от родителей**. Кроме того, с точки зрения подростковой психологии учеба в школе – это «детство», в то время как поступление в колледж дает подростку самоощущение входа во «взрослую жизнь». А у родителей постепенно **уходит стереотип**, что непоступление в вуз означает жизненную неудачу: с рынка идет информация о достойных зарплатах «синих воротничков» и многочисленных вакансиях. Кроме того, до родителей доходит и информация об обновлении материально-технологической базы в СПО и частном спонсорстве крупных компаний над колледжами.

Что же касается коррекции со стороны государства, то первым шагом стало массовое закрытие в 2010-е годы слабых вузов, дававших некачественное образование за деньги (в народном фольклоре «университеты имени 150 баксов»). Родители, исходя из довлевшего стереотипа «высшего образования любой ценой – неважно какого», пытались пристроить своих детей-троечников в такие вузы, хотя с точки зрения карьерных перспектив диплом этих вузов не давал ничего.

Вторым шагом стала предоставленная школам возможность ограничивать доступ в выпускные 10-11-е классы для учеников со слабой успеваемостью. Так, в 2023 году был принят государственный образовательный стандарт, давший школам возможность проводить отбор в десятые классы<sup>12</sup>. А 28 февраля 2025 года Комитет Госдумы по просвещению одобрил поправку, согласно которой в 12 регионах России школьники должны будут набрать определенный минимум баллов по ОГЭ для перевода в 10-й класс. В противном случае они получают право поступить в колледжи своего региона на бюджетные места в приоритетном порядке<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> <https://ria.ru/20230817/vuzy-1890709381.html?ysclid=m7x439qpi1486566198>

<sup>12</sup> <https://www.kommersant.ru/doc/7401571>

<sup>13</sup> <https://ria.ru/20250228/oge-2002216761.html>

Таким образом, система СПО находится на восходящей траектории развития. Однако это развитие весьма неравномерное. По оценкам экспертов, только порядка 15% поступающих в колледжи идут на промышленные рабочие специальности, несмотря на достойное зарплатное предложение и многочисленные открытые предприятиями вакансии. Остальные выбирают различного рода сервисные направления.

Из сервисных направлений особой популярностью пользуются ИТ-специальности. ИТ стало для подростков и их родителей своеобразным фетишем, сравнимым со стремлением пойти учиться на экономиста или юриста в 1990-е и 2000-е годы. Также иллюзии связаны с профессией повара: под воздействием сюжетов фуд-блогеров и популярных ТВ-шоу она нередко воспринимается как некая «зона гламура».



Авторство скетчей – РА ПрессКорп

## Цитаты экспертов



«Молодежь сейчас ориентирована на более быстрый выход на рынок труда. Они не хотят, по их словам, «долго и нудно учиться». Не хотят сдавать ЕГЭ. Идут туда, где можно быстро получить какие-то навыки и научиться зарабатывать».



«Для многих родителей стало откровением, что их детей не взяли в десятый класс. Например, в школе, где учится ребенок моих друзей, из трех девятых классов сформировали два десятых. То есть минус один класс из трех».



«Работать все больше хотят в сфере услуг, где можно и зарабатывать, и баланс «жизнь – работа» регулировать. Не хотят встраиваться в рабочие династии, в производственную дисциплину промышленных предприятий».



«У нас сумасшедшие конкурсы на поваров. Тревожные мамочки посмотрят Ивлева по телевизору и говорят своему чаду – будешь всегда при деле. А то, что работа повара – это 12-14 часов стояния на ногах у жаркой плиты, когда ноги начинают отваливаться, они себе не представляют».



### 3.2. МОСКВА – ФЛАГМАН ПЕРЕМЕН В СФЕРЕ СПО

Москва, в силу имеющегося в городе ресурса и системного видения развития сферы СПО ради наполнения рынка кадрами, добилась существенных успехов в интеграции между работодателями и колледжами:

- У работодателей появилась возможность участвовать в разработке учебных планов колледжей;
- Работодатели принимают участие в выпускных квалификационных экзаменах колледжей;

- Оборудование большинства московских колледжей обновлено идентично тому оборудованию, которое установлено на рабочих местах у работодателей;
- Колледжи по принципу «шеринга» могут в учебных целях пользоваться оборудованием нескольких московских технопарков.

В московских колледжах победила прагматичная философия, согласно которой молодых людей готовят под реальный запрос работодателя, а не занимаются образованием как самоцелью. Но в целом по стране еще нередки ситуации, когда в СПО происходит просто самовоспроизводство ранее устоявшейся системы.

### Цитаты экспертов



*«Система образования в СПО по стране нередко остается завязанной на саму себя. Она воспроизводит то, что ей нужно, а не то, что нужно работодателю. В том же профессионалитете успехи зачастую зависят от личности конкретного директора колледжа или же руководителя органа образования в регионе».*



*«Многие московские колледжи идут навстречу работодателям и переводят ребят с обычного обучения на индивидуальный график. В рамках этого графика учащиеся могут интегрироваться в бизнес в режиме неограниченных по времени стажировок».*



*«В Москве нет ни одного колледжа по нашему профилю, с которым бы у нас не было официально заключенного партнерства. В ряде из них мы принимаем участие в выпускных квалификационных экзаменах. То есть мы сами смотрим на тех, кого колледж выпускает».*



## 3.3. ЗАПРОС НА КОМФОРТ ТРУДА ВМЕСТО ТЯЖЕЛОЙ РАБОТЫ

Даже если не брать в расчет заработки самой «верхушки» профессии (вроде пресловутых 400-500 тысяч, которые могут зарабатывать сварщики, умеющие делать наиболее сложные виды сварки), квалифицированный ручной труд сейчас оплачивается достойно.

В Москве речь может идти о распространенных зарплатных

диапазонах в 100-150 тысяч рублей, в крупных и средних городах с достаточной концентрацией промышленности (в особенности предприятий ОПК) – порядка 50-70 тысяч. Система СПО в целом избавлена от стереотипов о «низких зарплатных потолках» и «работе за еду».

Но в картине мира молодежи не всегда есть готовность менять достаточно тяжелый, ведущий к физической усталости труд, требующий дисциплины и самоотдачи (плюс, если речь идет о промышленном производстве, еще и соблюдения всевозможных техрегламентов и допусков), на стабильность достойного заработка. Когда речь заходит о библейской необходимости «добывать хлеб насущный в поте лица своего», молодежь демонстрирует выраженную готовность к «хлебу», но не очень готова платить за это «потом своего лица».

### Цитаты экспертов:



*«Единицы говорят о том, что они выбрали рабочую профессию, потому что они хотят профессионально этим заниматься. Просто единицы. При неформальном общении на вопрос, чем бы они хотели заняться дальше, кто-то говорит, что было бы интересно торговать вейпами. Девушки говорят об интересе работать в магазине одежды или нижнего белья».*



*«Повара на кухне по 12 часов работают. Не вся молодежь готова отдавать столько времени работе. Это же поколение фрилансеров и удаленщиков. Они ищут более легкую работу, а получение денег для них – это нечто само собой разумеющееся».*



# 29%

**старшекурсников  
СПО**

# 39%

**молодых специалистов  
с СПО**

отметили **отсутствие строгой производственной дисциплины** среди **дополнительных факторов выбора места работы**

## ДЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ



**«Если Вам придется выбирать между несколькими подходящими организациями, то что из нижеперечисленного могло бы определить Ваш выбор?»**

(в % от соответствующих целевых аудиторий, закрытый вопрос, до 5-ти ответов)

|                                                                                                                                                                | Старше-<br>курсники<br>СПО | Старше-<br>курсники<br>ВО | Молодые<br>специали-<br>сты с СПО | Молодые<br>специали-<br>сты с ВО |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Хороший социальный пакет<br>(медицинская страховка, фитнес,<br>и т.п.)                                                                                         | 40                         | 65                        | 51                                | 64                               |
| Корпоративное обучение/<br>повышение квалификации за счет<br>организации                                                                                       | 39                         | 53                        | 41                                | 48                               |
| Атмосфера в организации, которую<br>создает корпоративная культура<br>(внешний/ внутренний вид<br>организации, традиции и<br>корпоративные мероприятия и т.д.) | 41                         | 44                        | 40                                | 44                               |
| Отсутствие строгой офисной/<br>производственной дисциплины (в<br>т.ч. нестрогий дресс-код).                                                                    | 29                         | 32                        | 39                                | 44                               |
| Ясная зависимость премирования от<br>трудового вклада                                                                                                          | 22                         | 42                        | 28                                | 47                               |
| Возможность взять ипотеку по<br>льготным условиям                                                                                                              | 18                         | 29                        | 23                                | 37                               |
| Помощь с оплатой части<br>ежемесячных платежей по аренде<br>квартиры                                                                                           | 19                         | 25                        | 23                                | 24                               |
| Система нематериальных поощрений<br>за достижения в работе (например,<br>публичное признание заслуг,<br>благодарственное письмо, ценный<br>подарок и т.п.)     | 21                         | 17                        | 21                                | 12                               |
| Предоставление отсрочки от армии/<br>брони от мобилизации                                                                                                      | 11                         | 18                        | 9                                 | 16                               |
| Возможность участвовать в<br>социальных/волонтерских проектах:<br>делать мир лучше, помогать другим<br>людям, природе и т.п.                                   | 15                         | 10                        | 10                                | 8                                |
| Другое                                                                                                                                                         | 0                          | 1                         | 1                                 | 2                                |
| Затрудняюсь ответить                                                                                                                                           | 7                          | 2                         | 2                                 | 0                                |

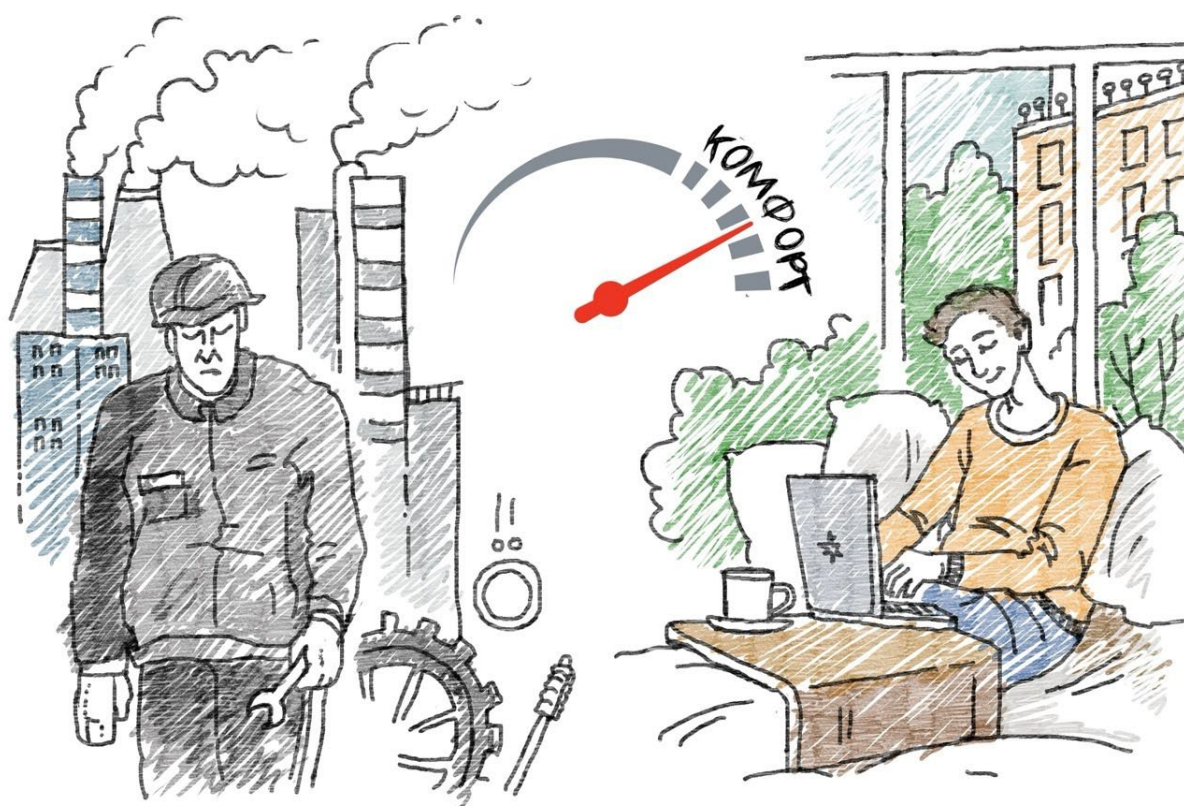
52%

старшекурсники  
СПО

45%

молодых специалистов  
с СПО

к «идеальному» формату работы отнесли  
**ГИБРИДНЫЙ ФОРМАТ**



Авторство скетчей – РА ПрессКорп

17%

старшекурсников  
колледжей

21%

молодых специалистов  
с СПО

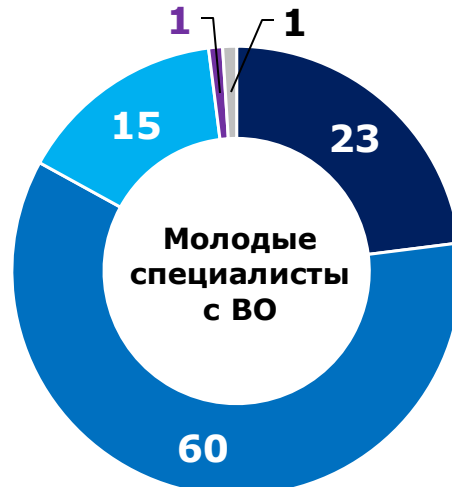
в качестве «идеального» формата назвали  
**ПОЛНОСТЬЮ УДАЛЕННЫЙ ФОРМАТ**

## ДЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ



По вопросу: «Какой формат работы Вы считаете для себя идеальным с учетом специфики Вашей специальности/ профессии?»

(в % от соответствующих целевых аудиторий, закрытый вопрос, 1 ответ)



Все рабочие дни в офисе/  
на производстве

Гибридный формат: часть  
рабочих дней в офисе/ на  
производстве, часть дома

Полностью удаленный формат –  
все рабочие дни из дома

Другое

Затруднились ответить



**Комментарий:** для тех, кто работает руками, гибридный график, не говоря уже о полностью удаленном формате, неактуален. Но сам факт включения в wish list «гибрида» и «удаленки» у молодежи из системы СПО говорит о желаемой картине мира, складывающейся в их голове.

### 3.4. УЧИТЬСЯ НА ВЫСШЕМ И ХОТЕТЬ ПРИ ЭТОМ РАБОТАТЬ РУКАМИ

Участники интервью описывают довольно любопытную ситуацию. В региональных вузах «второго эшелона» часть студентов выбирают работу «синими воротничками» не потому, что нет опций трудоустройства для специалистов с высшим образованием, а потому что: а) нравится работать руками, б) хотят по-своему понимаемой «свободы» в «гаражной экономике» (самозанятость, малое предпринимательство).

Обучение в вузе – это выбор их родителей, которые остаются в парадигме необходимости высшего образования. Они отправляют своих детей, не блиставших успехами в школе, на платные отделения факультетов с невысоким конкурсом, куда можно поступить и с низким баллом по ЕГЭ.

Эти студенты уже в студенческие годы начинают работать руками: девушки, условно, в жанре «ногти/брови», молодые люди – в шиномонтаже. После окончания вуза они планируют открыть свое собственное небольшое дело. По специальности, которую они изучали в вузе, они даже не рассматривают предложений. В данном кейсе затраты родителей на платное высшее образование являются бессмысленной инвестицией. Коммуникационная работа по повышению популярности СПО должна отрабатывать подобные показательные кейсы.

#### Цитаты экспертов



*«Надо громко говорить, надо писать о том, что сварщик получает триста и более тысяч рублей. Надо доносить это до ушей мам и пап. Потому что многое у нас идет именно от родителей».*



## Мнения молодых инфлюенсеров

”

*«У нас на потоке 50 человек. Из них человек 40 не намерены работать по специальности. Девчонки пилят ногти, стригут брови. Парни – кто в шиномонтаж, кто где. И, в принципе, их это устраивает, им это нравится. Самое интересное, что у нас поступают предложения от работодателей едва ли не на всех студентов. Но студенты готовы отказываться от этих предложений в пользу ноготочков, шиномонтажа и автомеханики. Для девушек «ноготочки» – это попытка индивидуального предпринимательства. А пацану интересна машина».*



”

*«Из моей бывшей группы из 24 человек относительно по специальности работают пять человек. Остальные ушли кто в массаж, кто в маникюр, кто в какой-то бизнес. Родители детей направили учиться просто «потому что надо».*



# ГЛАВА 4

ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

## РАБОТОДАТЕЛИ И СОТРУДНИКИ: ЗАПРОСЫ И ОЖИДАНИЯ СТОРОН



**4.1. Ожидания от молодых кандидатов: «программа минимум»**

**4.2. Чего ждут от работодателей старшекурсники колледжей и вузов? (прикладные советы)**

**4.3. Чего ждут от работодателей старшекурсники и выпускники колледжей**

## 4.1. ОЖИДАНИЯ ОТ МОЛОДЫХ КАНДИДАТОВ: «ПРОГРАММА МИНИМУМ»

..... ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

От старшекурсников вузов и молодых специалистов с дипломом ВО, помимо конкретных профессиональных твердых навыков, работодатели ожидают наличия базовых характеристик, таких как:



**ОБУЧАЕМОСТЬ** в качестве главного стартового требования к молодому кандидату. То есть умение и готовность использовать «базу», полученную в вузе, для непрерывного приращения компетенций под запрос конкретного работодателя. Умения встраиваться в «ДНК компании» (условный «технологический каркас» организации, ее систему ценностей и выработавшиеся внутренние поведенческие паттерны).



**ГИБКОСТЬ** – умение и готовность работать с разными задачами, которые приходят от работодателя. Умение приоритизировать эти задачи в зависимости от степени их важности.



**КОММУНИКАТИВНОСТЬ.** Умение коммуницировать ожидается не только от «гуманитариев», но и от «технарей», и от IT-специалистов. Последним предстоит работать в командах, где умение коммуницировать является одной из важных составляющих успеха.

Если управленческая культура в организации низкая, от молодого кандидата с ВО также, возможно, будут требовать «тонкой подстройки» к психотипу руководителя и умения читать его порою нечетко формализованные поручения. То есть умения «ловить на лету» то, чего хочет начальник, даже если он сам не может или не хочет «разжевывать» задачи молодым подчиненным. При этом **талант понимать неясные задачи может быть даже стартовым тестом на профпригодность.**

Что же касается молодых кандидатов с СПО, то с учетом неполной готовности «менять вознаграждение на усилие», работодатели готовы рассматривать более-менее выраженную мотивацию работать именно по данной профессии СПО.

## Цитаты экспертов



«По мягким навыкам первое – это коммуникация. Помимо того, что ты классный химик, тебе нужно уметь презентовать и донести результат своей работы. Есть формат командной работы. Коллектив должен принять человека. И руководитель, и сам коллектив. В выигрыше тот, кто хорошо говорит, с кем приятно взаимодействовать и кто вариативность решений предложить может».



«Прежде всего среди выпускников высших учебных заведений работодатель отбирает тех, кто в состоянии проникнуться «ДНК компании». Это касается и твердых, и мягких навыков. Человека нужно будет доучивать внутри компании. Нужны те, кого можно быстро доучить под себя и интегрировать в свою структуру».



## Мнения молодых инфлюенсеров



«Важно уметь реагировать на неконкретные задачи. Уметь их понимать. Бывают задачи максимально конкретные. А бывает задача неконкретная. Шеф тебе говорит: «Едем в город N». Когда едем, с кем едем, что для поездки готовить? Понятия не имею. Со временем, спустя месяца-полтора два, когда тебе дают аналогичную максимально неконкретную задачу, ты уже понимаешь, что от тебя требуется. По нюансам, по контексту, по общей обстановке».



## 4.2. ЧЕГО ЖДУТ ОТ РАБОТОДАТЕЛЕЙ СТАРШЕКУРСНИКИ КОЛЛЕДЖЕЙ И ВУЗОВ? ..... (ПРИКЛАДНЫЕ СОВЕТЫ)

У молодых людей считается **запрос на «смыслы»**, который состоит из трех основных составляющих:



**«СМЫСЛ КАК ПРИЧАСТНОСТЬ»:** причастность к большому бренду работодателя, общественно значимому делу (например, к созданию высокотехнологичного будущего), к конкретному текущему большому проекту.



**«СМЫСЛ КАК БЛАГО»:** например, благо в виде технологического развития страны, благо в виде тех или иных решаемых социальных задач, в которых прямо или в виде КСО задействована твоя компания/организация.



**«СМЫСЛ КАК ПОЛЬЗА»:** осознание личных бенефитов от трудоустройства в данной организации – перспективы профессионального и личного роста, мотивирующие системы вознаграждения и премирования, достойные соцпакеты, атмосфера в компании, позитивно влияющая на ощущение личного благополучия.

### Цитаты экспертов



*«Один из ключевых факторов, которые привлекают зумеров, – это смыслы. У ребят начинают гореть глаза, потому что они участвуют в каком-нибудь проекте, который меняет жизнь в стране».*



*«Хотят приобщения к большому бренду. То есть я работаю не просто в какой-то там компании, а в компании, которую знают все. И это добавляет мне социальных очков».*



*«Ребята у нас могут участвовать в крупных отраслевых конкурсах, где у них есть возможность представить свои продукты по программированию. Если они получают призовые места и признание, то это очень сильный драйв. Они понимают, зачем они здесь».*

### Запрос на обратную связь в виде постоянного «позитивного подкрепления»

У молодых сотрудников есть запрос на **регулярную обратную связь** от стоящих выше в корпоративной иерархии. Причем есть ожидание, что за **каждую доброту выполненную поставленную задачу** их будут **хвалить**.

Это иногда расходится с картиной мира руководителей, принадлежащих к более старшим поколениям, у которых сформировалось устойчивое представление, что добротное выполненное проходные поручения – это просто часть работы, хвалить же нужно за прорывные достижения. А у молодых специалистов может возникать тревожность, что если им не дают **постоянного позитивного подкрепления** за выполнение задач, входящих в их непосредственные должностные обязанности, в стиле «ты молодец, ты справился!», то, возможно, ими недовольны, и они находятся не на своем месте.

### Цитаты экспертов



*«Есть запрос на регулярную обратную связь. Причем на конструктивную. Ребята хотят похвалы. И если они эту похвалу не получают с завидной регулярностью, то у них начинается тревожность. Вот, меня не похвалили. А нужен ли здесь я, а в правильном ли для себя месте я нахожусь? У руководителей же часто бывает, что если ты сделал свою работу хорошо, то так и должно быть. А ребятам иногда этого недостаточно. Хотят прямо четко услышать, что их заметили».*



### Запрос на комфортную интеграцию в организацию через «бадди-наставника»

Молодые сотрудники ожидают **психологического комфорта** на **входе** в организацию. Текущим вариантом решения может быть предоставление им **«бадди»** (от английского *buddy* – приятель). «Бадди» является своего рода проводником для закрепленного за ним новичка в компанию. Его задача – рассказать как можно больше о том, как устроена компания: как формальные аспекты, так, возможно, и неформальные (например, межличностные отношения).

Перед «бадди» не стоит задача «прокачки хардов» нового сотрудника, он просто интегрирует новичка в компанию. По возрасту и позиции в корпоративной иерархии «бадди» не должен значимо возвышаться над новичком. Это должен быть диалог приблизительно равных в доброжелательной манере. «Бадди» может сопровождать нового сотрудника сроком до года.

## Цитаты экспертов



«У нас наставничество в стиле «бадди». Важно, чтобы был поддерживающий дружеский коллектив, чтобы всегда что-то можно было уточнить и спросить. У нас все на «ты». На входе в профессию очень важно получить поддержку. Без нее сложно вырасти».



Опрошенные эксперты из сферы HR указывают и на определенный запрос молодых сотрудников на **горизонтальный рост**. Они подчеркивают, что быть руководителем значит быть способным принимать решения в условиях неопределенности, а далеко не все к этому психологически готовы. Если компания большая, то горизонтальный рост — это возможность поработать в разных командах с разными задачами и функционалами (условно, «японский путь» развития персонала внутри большой корпорации). Если компания поменьше, то это **путь эксперта**.

## Цитаты экспертов



«Запрос на горизонтальный рост существует. У нас – это перемещение по командам. Здесь поработал, посмотрел. Теперь хочу вот там. Это приращение компетенций через решение других задач».



«Для «горизонталов» у нас разработаны отдельные траектории. Создаются отдельные кросс-функциональные команды. Человек может получить для себя новый уровень в развитии путем погружения в соседнюю смежную область».

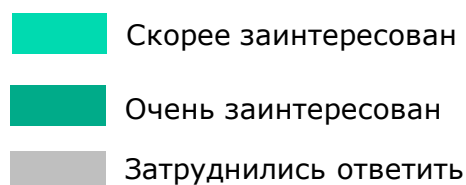
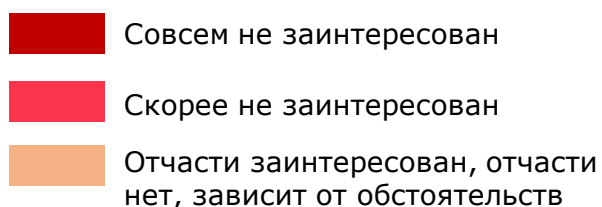
**35%**

**Молодых специалистов**  
с **ВО** декларируют интерес  
к **ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ РОСТУ**

## ДЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ

**?** «Насколько Вы заинтересованы в том, чтобы пробовать себя в разных профессиональных ролях внутри одной организации, достаточно быстро переходить из одного подразделения в другое?»»

(в % от соответствующих целевых аудиторий, закрытый вопрос, 1 ответ)



## Запрос на комьюнити-менеджмент со стороны компании

Для молодых сотрудников важно, чтобы компания не воспринимала их сугубо как «функцию» для выполнения рабочих задач, видела в них личность, интересовалась жизнью сотрудников и их интересами.

В любой достаточно крупной компании стихийно складываются сообщества по интересам – например, домашние питомцы (кошки/собаки), любительский спорт (футбол, бег, велоспорт и пр.), книжные клубы, фан-сообщества сериалов или компьютерных игр, туризм по стране, изучение иностранных языков и др. У этих сообществ, как правило, есть определенная степень самоорганизации. Но для сотрудников важно, чтобы компания на уровне своих HR-подразделений или подразделений, отвечающих за внутренние коммуникации, могла взять на себя часть заботы о координации деятельности этих сообществ.

### Цитаты экспертов



*«Мы прекрасно понимаем, что у всех есть свои интересы – условно, танцы, вышивание крестиком, киберспорт, волонтерство. У нас внутри компании огромное количество разных сообществ, где вне рабочего времени каждый может найти свои интересы. Основная часть этих разнопрофильных комьюнити у нас централизованно курируется. Это и выездные мероприятия, и какие-то праздники, и отдельная система лайков. Каждый сотрудник может найти какое-то увлечение и сообщество по душе».*



## Запрос на «ленивую пятницу»

В большинстве компаний (если не брать производственные и транспортные компании непрерывного цикла) завоеванием «ковидной/постковидной истории» стал гибридный формат, когда сотрудники несколько дней в неделю могут поработать из дома. Ряд экспертов из числа HR-руководителей обозначили дополнительный сформировавшийся запрос на «ленивую пятницу». В рамках данного концепта

пятница интерпретируется как полувыходной и комфортный вход в уикенд, когда: 1) не ставятся задачи в стиле ASAP (срочно), 2) у сотрудников есть возможность покинуть рабочее место в районе 14.00-16.00. Предполагается, что это повышает психологический комфорт сотрудников и формирует восприятие своей компании как человекоцентричной. Также это коррелирует с формирующимся в развитых странах трендом на рабочую неделю продолжительностью менее 40 часов (так, в Нидерландах продолжительность рабочей недели составляет 32 часа, в Дании и Норвегии – 33 часа, в Австралии – 34 часа, в Германии и Франции – 35 часов, в Италии и Испании – 36 часов).

### Цитаты экспертов



«Мода сейчас новая пошла на пятницу как на такой полувыходной. Люди в пятницу перестают работать где-то в районе двух часов».



# 77%

опрошенных **молодых специалистов с ВО**

хотели бы, чтобы  
в их организации  
была **«ЛЕНИВАЯ  
ПЯТНИЦА»**

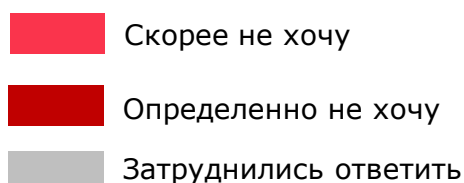
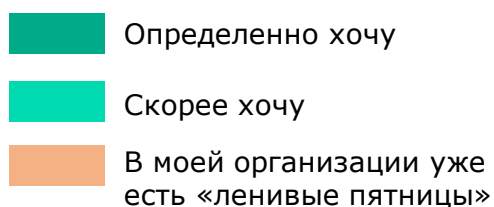
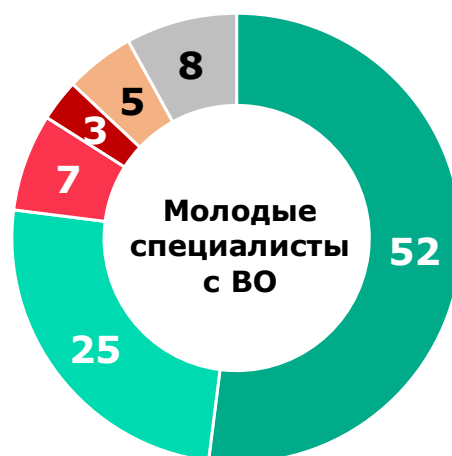
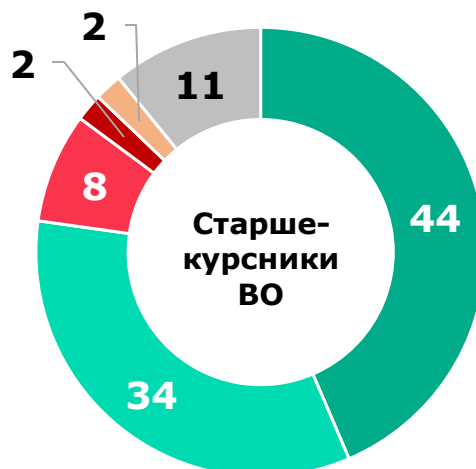


## ДЛЯ ВСЕХ ОПРОШЕННЫХ



**Вы хотите или не хотите, чтобы в Вашей организации были «ленивые пятницы»?**

(в % от соответствующих целевых аудиторий, закрытый вопрос, 1 ответ)



### 4.3. ЧЕГО ЖДУТ ОТ РАБОТОДАТЕЛЕЙ СТАРШЕКУРСНИКИ И ВЫПУСКНИКИ КОЛЛЕДЖЕЙ

..... ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

У молодых сотрудников из системы СПО – как у прагматиков, «работающих руками», – запросы к работодателю **преимущественно прагматичного свойства**.

#### Запрос на прозрачность и понятность финансовых условий

Должно быть четкое понимание, сколько они **будут получать «на руки»** и что от них за это **будет требоваться** (условно, без выглядящих заманчиво, но не реализуемых при этом на деле зарплатных анонсов и без «мелкого шрифта» в условиях контракта).

#### Цитаты экспертов



*«Для ребят после колледжа очень демотивирующей историей является ситуация, если в зарплатном объявлении фигурирует некая привлекательная сумма, а потом оказывается, что эта привлекательная зарплата – это «зарплата до...». И достичь этой «зарплаты до...» можно только при неких мало выполнимых условиях и в очень отдаленной временной перспективе. Они хотят знать «на берегу», сколько они реально будут получать».*



#### Запрос на отсутствие этапа «послушничества» в виде неквалифицированной/ «грязной» работы

Старшекурсники колледжей и молодые специалисты с СПО не готовы, подобно подмастерьям в средневековых цехах, проходить этап выработки «смирения и послушания» в виде простых и/или «грязных» работ перед тем, как мастер сочтет их достойными допустить к квалифицированной работе. Неквалифицированная работа – сильный демотиватор и дополнительный аргумент в пользу опции курьерства и других видов занятости (например, работа на складе маркетплейса) в логике, что «если уж неквалифицированный труд, то за другие деньги».

## Цитаты экспертов



«У ребят есть запрос заниматься профильными делами. Когда мы взяли ребят из колледжа к себе на строительную площадку, вначале давали им задачи вроде «произведите затарку материалов». А что такое «затарка материалов»? Это принести на этажи выше мешки с первого этажа. Они резонно в ответ: «Мешки ворочать мы можем где угодно. А чему мы при этом научимся?»



## Мнения молодых инфлюенсеров



«Я заканчиваю колледж по специальности «зубной техник». На производственной практике в районной стоматологии нам давали самую грязную работу. Гипсовые модели отливать. Самые такие базовые вещи. Разумеется, хотелось заниматься чем-то более продвинутым».



# ГЛАВА 5

ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ДЛЯ ВО И СПО



**5.1. Основные тенденции для вузовского сообщества**

**5.2. Основные тенденции для сообщества спо**

Складывается впечатление, что наиболее работоспособной моделью трудоустройства по специальности для заканчивающих вузы является **«мэтч» между работодателем и старшекурсником в районе 3 курса**. Это происходит после того, как работодатель тем или иным образом протестировал «базу» студента и оценил степень его дальнейшей обучаемости (умения слышать и усваивать на основе полученной в вузе «базы» то, что до него хочет донести работодатель).

Отобранный таким образом старшекурсник приглашается работодателем на длительные оплачиваемые стажировки или на работу на полставки. Трудоустройство по бессрочному трудовому договору может происходить еще до вручения диплома. Данная модель снимает две крайности: 1) студент получил диплом и теперь не знает, куда с ним идти, потому что все годы обучения «просто учился», 2) студент за старшие курсы, чтобы сформировать «портфолио», перепробовал все возможные подработки, но получил лишь опыт «готовности к разнообразию».

Модель требует отношений сотрудничества и взаимопонимания между вузом и работодателями. Вуз должен отнестись с пониманием к ситуации, что студент на старших курсах становится «слугой двух господ», где работодатель – это про карьерное будущее, а вуз – все больше про уходящее милое студенческое прошлое. Университет должен продемонстрировать «готовность отпустить» и не бороться за время студента административными «галочно-палочными» методами. При этом в целом не наблюдается ситуации, чтобы старшекурсники совсем «исчезали» из вуза.

## 5.2. ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ДЛЯ СООБЩЕСТВА СПО

В сегменте рабочих профессий для промышленности есть: 1) большой спрос со стороны работодателей, 2) достойное зарплатное предложение (в топ-зарплатном диапазоне доходящее до зарплат среднего менеджмента в бизнесе). При этом нет массы желающих идти в колледжи на **промышленные специальности**.

Отдельная большая тема – **психологическая неготовность молодежи к тяжелому труду и жесткой производственной дисциплине**. Но есть и проблема определенной «недорекламированности» рабочих специальностей.

Глаза и родителей подростков, и самих подростков застигает «бриллиантовый дым» от IT. Фетишизация направления и снижение на этом фоне критического мышления как у абитуриентов колледжей, так и у их родителей не дают осознать, что: а) не всех возьмут учиться на IT, потому что в IT-колледжи огромные конкурсы, б) если пойти по пути обучения на платном отделении, то далеко не все потом будут преуспевать в IT-индустрии (нужна хорошая математическая база и талант).

Обучение же на «промку» — это надежная «синица в руке». Если у подростка хорошие руки, то все остальное можно будет отшлифовать в ходе обучения в колледже и дальнейшей работы на производстве. В ходе рекламных кампаний по конкретным целевым аудиториям до родителей нужно доносить, что токари 5-6 разрядов на ведущих предприятиях ОПК зарабатывают в районе 200 тыс. рублей, операторы станков с ЧПУ высших разрядов – также в районе 200 тыс. рублей, а зарплаты наиболее высококвалифицированных сварщиков выходят в «ближний космос». Если говорить о работе в ОПК, то это не только хорошие заработки в моменте, но и хорошая перспектива, поскольку сфера профинансирована на многие годы вперед.

При этом до подростков и их родителей также нужно доносить, что высший разряд сразу после выхода из колледжа получить невозможно. Но путь к нему в среднем занимает **3-5 лет после окончания учебы**. То есть уже в 23-25 лет молодой человек может крепко встать на ноги, полностью обеспечивать себя и вносить достойный вклад в семейный бюджет. Весьма немногие выпускники средних вузов, не говоря о более слабых, могут похвастаться заработками около 200 тыс. рублей. И особенно важно донести это до тех родителей, которые платят относительно немалые деньги за учебу своих детей на платных отделениях не самых сильных вузов, чтобы те в итоге пошли работать в шиномонтаж.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

ВЦИОМ  
КОНСАЛТИНГ

## СПИСОК ЭКСПЕРТОВ



- **Абанкина Ирина Всеволодовна**, главный научный сотрудник, Институт развития образования, НИУ ВШЭ
- **Вечтомова Ольга Леонардовна**, советник генерального директора АО «Государственная транспортная лизинговая компания» (АО ГТЛК)
- **Губанов Роман Владимирович**, директор по продажам «Авито Работа»
- **Захарова Анна**, руководитель отдела по работе с молодыми талантами ООО «Первый Бит»
- **Клячко Татьяна Львовна**, директор Центра экономики непрерывного образования Института прикладных экономических исследований РАНХиГС
- **Косачева Елена Вячеславовна**, руководитель департамента по работе с персоналом «Сколковский институт науки и технологий» (Сколтех)
- **Маскин Илья Николаевич**, заместитель начальника службы управления персоналом, начальник отдела реализации кадровой политики, Московская железная дорога (филиал ОАО «РЖД»)
- **Новикова Оксана Низамовна**, руководитель группы подбора персонала АО «Концерн «Автоматика» (ГК РОСТЕХ)
- **Попова Екатерина Юрьевна**, руководитель департамента персонала АО «Фаберлик»
- **Смуряков Дмитрий Константинович**, директор по персоналу АО «НИИ Стали»
- **Талпа Виктория Андреевна**, начальник отдела старта карьеры АО «Газпромбанк»
- **Терентьев Виталий Анатольевич**, директор по взаимодействию с государственными структурами HeadHunter
- **Туманов Андрей Геннадьевич**, директор по персоналу ООО «Росинтер»

- **Феткрахманов Булат Раисович**, руководитель отдела реализации стратегических проектов по персоналу ООО «Прайдекс Констракшн»
- **Цуканова Ольга Анатольевна**, руководитель направления по работе с молодежью и вузами, ПАО «Сбербанк»
- **Шахаева Ольга Валерьевна**, заместитель начальника отдела кадров ОСФР по г. Москве и Московской области
- **Шипицына Светлана Владимировна**, директор по персоналу сети ресторанов «Steak It Easy»
- **Энговатова Александра Андреевна**, руководитель направления развития образовательных проектов социальной платформы Cybersteel, доцент экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

# ВЦИОМ КОНСАЛТИНГ

**Доклад подготовлен в рамках экспертно-консалтингового центра «Молодежь»**

**Автор доклада:** Алексей Верижников

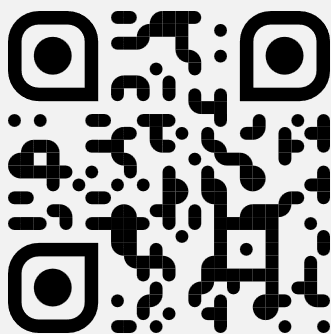
**Редактор:** Алексей Алмаматов

**Аналитик:** Дмитрий Марков

**Руководитель ЭКЦ «Молодежь»:** Анна Леконцева

**Куратор ЭКЦ «Молодежь», директор по развитию  
ВЦИОМ-Консалтинг:** Даниил Ермолаев

**Авторство скетчей – РА ПрессКорп**



© 2025

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ).

Все права защищены.

При использовании информации из документа ссылка на ВЦИОМ обязательна.

119034, Москва, ул. Пречистенка, 38

Тел. +7 (499) 378-08-07

E-mail: [ok@wciom.com](mailto:ok@wciom.com)

<https://consult.wciom.ru>

<https://wciom.ru>