

УДК 331.1

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1170-1178>

Особенности управления адаптацией молодых специалистов: значение организации процесса, очного взаимодействия и ценностей компании

Ольга Александровна Золотина¹, Мария Александровна Серпухова²✉

^{1, 2} Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

¹ zolotina.o@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1757-2131>

² mserpuhova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-6132-1735>

Аннотация

Цель. Провести систематизацию основных направлений работы компаний и мероприятий по адаптации персонала, а также выделить приоритетные и специфические направления деятельности по управлению адаптацией молодых специалистов.

Задачи. Определить факторы, формирующие актуальные особенности молодежного рынка труда и занятости выпускников вузов; обобщить лучшие практики российских компаний в области адаптации разных категорий персонала; рассмотреть тенденции и перспективные направления работы компаний по привлечению и закреплению молодежи после испытательного срока на примере студентов и выпускников экономических специальностей.

Методология. Авторами применены общелогические методы познания: диалектический, системный, логический и сравнительный анализ.

Результаты. Проведен анализ трендов и факторов, влияющих в значительной степени на рынок труда и трудоустройство молодых специалистов (выпускников вузов). К факторам, оказывающим наибольшее влияние, относятся демографический тренд снижения рождаемости; изменение требований работодателей, в частности снижение значимости диплома как образовательного сигнала и повышение значимости сформированных практико-ориентированных навыков; дефицит предложения труда в 2024–2025 гг., побуждающий организации смещать акцент в управлении персоналом на удержание кадров; изменения в факторах трудовой мотивации современных работников, при которых на выбор деятельности влияют не только размер вознаграждения и перспективы роста, но и корпоративные ценности и культура компании-работодателя. Выявлена специфика учета особенностей молодых специалистов как категории работников на разных этапах адаптации.

Выводы. Одним из главных факторов успешной адаптации и удержания сотрудников на начальных позициях, по мнению авторов статьи, служит ценностное соответствие культуры компании и установок работника. Определены ключевые мероприятия по адаптации молодых специалистов. В частности, показана связь между активным продвижением бренда работодателя для молодежной аудитории и перспективами удержания выпускников после испытательного срока. Утверждается, что вызовом для компаний в связи с более ранним трудоустройством и развитием формата стажировок студентов является необходимость адаптации персонала, состоящего из молодых сотрудников.

Ключевые слова: молодые специалисты, программы адаптации, занятость молодежи, привлечение и удержание талантов

Для цитирования: Золотина О. А., Серпухова М. А. Особенности управления адаптацией молодых специалистов: значение организации процесса, очного взаимодействия и ценностей компании // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 9. С. 1170–1178. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1170-1178>

© Золотина О. А., Серпухова М. А., 2025

Features of managing the adaptation of young specialists: The importance of organizing the process, face-to-face interaction and company values

Olga A. Zolotina¹, Mariya A. Serpukhova²✉

^{1, 2} Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

¹ zolotina.o@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1757-2131>

² msERPukhova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-6132-1735>

Abstract

Aim. The work aimed to systematize the main areas of work of companies and personnel adaptation activities, as well as to highlight priority and specific areas of activity for managing the adaptation of young specialists.

Objectives. The work seeks to identify the factors that create the current features of the youth labor market and employment of university graduates; to summarize the best practices of Russian companies in the field of adaptation of different categories of personnel; to review the trends and promising fields of work of companies to attract and retain young people after the probationary period using the example of students and graduates of economic specialties.

Methods. The authors applied general logical methods of cognition (dialectical, systemic, logical and comparative analysis).

Results. The trends and factors that influence significantly the labor market and employment of young specialists (university graduates) were analyzed. The factors exerting the greatest influence include the demographic trend of declining birth rates; changing employers' requirements, in particular a decrease in the significance of a diploma as an educational signal and an increase in the significance of established practice-oriented skills; a shortage of labor supply in 2024–2025, prompting organizations to shift the focus of HR management to staff retention; changes in the factors of labor motivation of modern workers, when the choice of activity is influenced not only by the amount of remuneration and advancement prospects, but also by the corporate values and culture of the employer company. The study revealed specifics of taking into account the characteristics of young specialists as a category of workers at different stages of adaptation.

Conclusions. According to the article authors, one of the main factors of successful adaptation and retention of employees in entry-level positions is the value correspondence of the company's culture and the employee's attitudes. The study identified key activities for the adaptation of young specialists. In particular, the relationship between the active promotion of the employer brand for a young audience and the prospects for retaining graduates after the probationary period is demonstrated. It is argued that the challenge for companies in connection with earlier employment and the development of the student internship format is the need to adapt the personnel of increasingly younger ages.

Keywords: *young specialists, adaptation programs, youth employment, attracting and retaining talents*

For citation: Zolotina O.A., Serpukhova M.A. Features of managing the adaptation of young specialists: The importance of organizing the process, face-to-face interaction and company values. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(9):1170–1178. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1170-1178>

Введение

Российский рынок труда претерпевает существенные изменения под влиянием стремительного развития технологий, перемен в демографической ситуации, смены поколений работников и возрастающих угроз в социально-экономической сфере. В условиях этих глобальных перемен бизнес вынужден

адаптироваться и модернизировать устоявшиеся подходы к рекрутингу. Острый недостаток квалифицированных специалистов, который сегодня испытывает российский рынок труда, заставляет работодателей разрабатывать инновационные методы привлечения персонала и долгосрочные стратегии для формирования и удержания кадрового состава.

Особую значимость приобретает борьба за молодых профессионалов, при этом конкуренция достигает максимальных показателей [1, с. 61]. Наиболее важным становится создание привлекательных условий труда для данной категории специалистов, особенно в период их адаптации. Адаптация нового сотрудника — это процесс приспособления человека к внутренней и внешней среде организации. Управление адаптацией — система мероприятий по интеграции новых сотрудников, которые помогают им быстрее ознакомиться с новыми задачами, условиями труда, корпоративной культурой, наладить рабочие контакты, а также достичь ожидаемых результатов работы в рамках занимаемой должности.

В отличие от официального периода испытательного срока, который для любых должностей и организаций в соответствии с законодательством (ст. 70 Трудового кодекса Российской Федерации) не может превышать трех месяцев¹, полный процесс адаптации у новых сотрудников до завершения стадии ассимиляции продолжается гораздо дольше. Поэтому специалисты и консультанты по управлению персоналом в последние годы рекомендуют разрабатывать программы первичной адаптации продолжительностью год². По оценкам исследователей, до настоящего времени почти половина российских организаций сегодня не имеет формализованной программы адаптации персонала³.

Несмотря на то, что молодежь занимает начальные позиции в организациях, в компаниях она образует стратегический кадровый потенциал. Необходимость особого внимания к адаптации молодых специалистов обусловлена отсутствием у молодежи предшествующего трудового опыта, наличием возрастных особенностей в уровне личностной зрелости и самооценки, поколенческими различиями в приоритетах и значимостью трудовых ценностей.

Рынок труда молодых специалистов: обзор ключевых трендов

Современный российский рынок труда, претерпевший значительные структурные и институциональные изменения в постсоветский период, оказывает в целом глубокое воздействие на траектории профессионального старта выпускников высших учебных заведений. Совмещение учебы и работы стало распространенной практикой среди молодых специалистов, формирующей их профессиональный старт и адаптацию на рынке труда. В России к молодежи относятся лица от 14 до 35 лет⁴. В контексте настоящей статьи нами рассмотрены лица преимущественно от 18 до 25 лет. Среди них — в основном студенты бакалавриата, специалитета и магистратуры. Несмотря на формальное снижение уровня безработицы в этой группе молодежи, структурные проблемы занятости и интеграции в трудовую сферу остаются острыми. Ситуация усугубляется последствиями глобальных кризисов, внутренними диспропорциями спроса и предложениями рабочей силы.

Эти трансформации четко проявляются среди выпускников экономических специальностей, выступающих индикатором адаптации к новым экономическим реалиям. Исследования [2; 3], а также данные мониторинга жизненных траекторий выпускников экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова (ЭФ МГУ) [4, с. 184] подтверждают сдвиг от традиционной модели начала карьеры после получения диплома к стратегии «опережающей профессионализации», характеризующейся активным формированием профессионального опыта параллельно с обучением.

Ключевой тренд, выявленный в процессе анализа данных ЭФ МГУ с 1968 по 2025 г., — принципиальное изменение во времени входа молодежи с высшим образованием на рынок труда.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 31.07.2025, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/cc065f088bd92d312b5fae714377b25f557ac44a/ (дата обращения: 10.07.2025).

² Laurano M. The True Cost of a Bad Hire: Research brief // Brandon Hall Group. 2015. URL: <https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/19859800/CP/PDF/The%20True%20Cost%20of%20a%20Bad%20Hire.pdf> (дата обращения: 10.07.2025).

³ 52 % российских компаний обучает новичков по специальной программе адаптации: исследование Работа.ру и СберПодбор // Работа.ру. URL: <https://press.rabota.ru/52-rossiyskiy-kompaniy-obuchaet-novichkov> (дата обращения: 18.07.2025).

⁴ О молодежной политике в Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ (с изм. и доп.) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/400156192/?ysclid=mf30s3cel15888571719> (дата обращения: 10.07.2025).

Если выпускники советской и ранней пост-советской эпох (до середины 90-х гг. XX в.) преимущественно начинали трудовую деятельность после окончания вуза, то когорты 2010-х и 2020-х гг. демонстрируют активное трудоустройство уже на старших курсах бакалавриата. Так, на экономическом факультете доля магистров, работающих на момент выпуска, стабильно превышает 50 %, а среди бакалавров приближается к 25 %. Высокая конкурентоспособность и востребованность выпускников ЭФ МГУ подтверждается показателями трудоустройства в течение года после выпуска: более 80 % бакалавров и 90 % магистров (2023/2024 гг.).

Исследование FutureToday (2025)¹ говорит о том, что в 2025 г. 63 % студентов совмещают работу с учебой, что свидетельствует о важности исследования методов привлечения и удержания молодых специалистов. Структура занятости разнообразна: 23 % заняты на постоянной работе, 20 % — на временной, 11 % проходят стажировку/практику, 9 % заняты разовыми подработками вне специальности.

Возникновение и закрепление стратегии «опережающей профессионализации» служит ответом на два макрофактора.

1. Эволюция требований работодателей, то есть произошел сдвиг акцента с исключительно теоретических знаний в направлении практических навыков и опыта, формируемых в рабочей среде. Диплом перестал быть достаточным условием конкурентоспособности; решающее значение приобрел «реальный» профессиональный стаж.

2. Демографическая динамика, то есть глубокий спад рождаемости 1990–2000-х гг. привел к значительному сокращению численности молодежи, выходящей на рынок труда. Это создало дефицит молодых талантов, вынудивший работодателей активно

«охотиться» за студентами старших курсов. В результате стали активно развиваться стажировки, программы для молодых специалистов и позиции с гибким графиком, позволяющие совмещать работу и учебу, а для удержания данной категории работников в компаниях разрабатывают специальные программы адаптации.

В России ситуация, связанная с безработицей молодежи до 25 лет, демонстрирует в целом положительные изменения (снижение с 11,4 % в июне 2024 г. до 8,8 % по итогам 2024 г.)². При этом, по данным Минтруда РФ³, почти половина выпускников (0,7 из 1,6 млн) не трудоустроены, в основном вследствие недостаточного уровня образования, отсутствия опыта работы, несоответствия полученной профессии спросу на рынке труда.

Ввиду проблем занятости молодежи существует и усиливается третий тренд — кадровый голод, особенно в сегменте высоко- и среднеквалифицированных специалистов. Исследования⁴ показывают рост количества вакансий в 1,8 раза и удвоение медианных зарплат за 2018–2023 гг. Прогнозируется, что к 2030 г. 90 % дефицита кадров в России придется на работников средней и высокой квалификации в ключевых отраслях: обрабатывающей промышленности, транспорте и логистике, здравоохранении, науке и ИТ. Данные сайта «Авито Работа» за 2024 г.⁵ свидетельствуют об увеличении количества вакансий для соискателей без опыта в 1,9 раза в первом квартале 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. Средние зарплатные предложения на этих позициях (полный день) возросли на 22 %.

В условиях кадрового дефицита и необходимости привлекать молодые таланты работодатели активизируют усилия по работе со студентами и выпускниками без опыта.

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 31.07.2025, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/cc065f088bd92d312b5fae714377b25f557ac44a/ (дата обращения: 10.07.2025).

² Laurano M. The True Cost of a Bad Hire: Research brief // Brandon Hall Group. 2015. URL: <https://fs.hubspotusercontent00.net/hubfs/19859800/CP/PDF/The%20True%20Cost%20of%20a%20Bad%20Hire.pdf> (дата обращения: 10.07.2025).

³ 52 % российских компаний обучает новичков по специальной программе адаптации: исследование Работа.ру и СберПодбор // Работа.ру. URL: <https://press.rabota.ru/52-rossiyskiy-kompaniy-obuchaet-novichkov> (дата обращения: 18.07.2025).

⁴ О молодежной политике в Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ (с изм. и доп.) // Гарант.ру: информ.-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/400156192/?ysclid=mf3os3ce1588571719> (дата обращения: 10.07.2025).

⁵ Аналитический дайджест для работодателей: итоги 2 квартала 2025 и исследование молодежи // Авито Работа. 2025. 9 июля. URL: https://www.avito.ru/company/press/avito_rabota_kazhdyj_pyatyj_molodoj_specialist_imel_opyt_perezda_vnutri_strany_dlya_raboty_i_zhizni (дата обращения: 18.07.2025).

Ввиду адаптации возникает необходимость разрабатывать мероприятия для сотрудников более младших возрастов, зачастую совмещающих работу с учебой. Для того, чтобы познакомить кандидатов еще до трудоустройства в компанию с основными стандартами работы, ожиданиями и предложениями компании, в стратегии деятельности с участием молодежной аудитории акцент делают все чаще на такой приоритет, как HR-брендинг. Опросы [5] подтверждают, что в условиях конкуренции за таланты компании признают развитие сильного HR-бренда ключевым приоритетом для привлечения молодой аудитории. Укрепление репутации привлекательного работодателя становится особенно значимым инструментом привлечения, а демонстрация соответствия «обещаний» работодателя принципам работы на практике — для удержания сотрудников. После закрепления еще одной актуальной для компаний стратегической целью становится «выращивание» сотрудников: компании делают ставку на обучение «идеального сотрудника» внутри организации уже с периода адаптации, инвестируя в развитие новичков с начала карьеры.

Управление процессом адаптации и оценка ее результатов в современных компаниях

Основные этапы процесса адаптации, всегда реализуемые в компаниях, проводятся в следующие временные интервалы: до начала работы принятого сотрудника (preboarding), в первый рабочий день, в течение первой недели, первого месяца и далее, до завершения испытательного срока, через три месяца или при окончании испытательного срока. С учетом анализа лучших практик, приведенных в литературе об управлении персоналом [6; 7 с. 54–59], обсуждаемых на отраслевых конференциях, а также на основе интервью с руководителями кадровых отделов, проходивших обучение на ЭФ МГУ по программе MBA со специализацией «Управление персоналом», можно систематизировать обязательные мероприятия на каждом из этих этапов.

Так, масштабный общероссийский опрос с охватом 350 компаний проведен в 2023 г. сервисами «СберПодбор» и «Работа.ру»¹. Экспертными мнениями и практиками

для предложенной ниже систематизации поделились 16 директоров по персоналу российских компаний, являющихся представителями среднего и крупного бизнеса. Распределение компаний в выборке по отраслям было следующим: производство, строительство (по четыре компании), торговля, информационные технологии, сервис и услуги для населения (по две компании), финансовый сектор и ТЭК (по одной компании).

На этапе пребординга важно отправить новому сотруднику подтверждающую информацию о его приеме на позицию и о будущем первом рабочем дне (когда, куда приходить, к кому обращаться по возникающим вопросам); подготовить рабочее место и процессы, связанные с организацией труда специалиста, к дню его выхода на работу. Большинство компаний, организующих адаптацию как управляемый процесс, реализуют возможности цифровизации: подключают будущего сотрудника к онлайн-каналам, используют боты и другие способы интерактивного информирования об основных особенностях компании.

В первый рабочий день компании проводят знакомство сотрудника с руководителем, офисом, организацией, часто — в виде ознакомительного приветственного мероприятия; организуют его доступ ко всем корпоративным системам и ресурсам, подписание документов и ознакомление с правилами трудового распорядка; планируют график встреч с руководителем и коллегами, курирующими адаптацию на ближайшую перспективу. В качестве руководителей и кураторов нового сотрудника выступают вышестоящий специалист из принимающего подразделения и сотрудник отдела персонала. Со стороны подразделения это может быть непосредственный руководитель или специально назначенный наставник, в частности опытный специалист, который обладает профессиональными и педагогическими навыками, может успешно передать специальные знания новичку. В ряде компаний за новичком закреплен сотрудник, помогающий наладить неформальное общение (buddy).

Первая рабочая неделя также «чувствительна» для нового работника. В этот период значимы доступность руководителя

¹ 52 % российских компаний обучает новичков по специальной программе адаптации: исследование Работа.ру и СберПодбор // Работа.ру. URL: <https://press.rabota.ru/52-rossiyskiy-kompaniy-obuchaet-novichkov> (дата обращения: 18.07.2025).

или куратора по возникающим вопросам, социальное взаимодействие в коллективе. Именно в первые дни работы в компании сотрудник наиболее восприимчив к проявлениям корпоративной культуры на уровне символов и норм: в общении, при взаимодействии, визуальном наблюдении. В ходе опроса руководители отделов персонала указали, что в этой области наблюдают нередко проявление рисков демотивации молодых сотрудников (например, если новичок видит, что декларируемая культура не совпадает с реальной). Особенно не приемлют молодые специалисты авторитарного стиля руководства, если культура компании представлена на этапе отбора как демократическая.

В первый месяц работы очень важна системность мероприятий программ адаптации: график и периодичность встреч с руководителем и куратором, понимание системы источников информации, необходимых контактов и принятых способов взаимодействия, каналов коммуникаций в организации, обратная связь по результатам работы. По мнению экспертов, на этом этапе структурированность программы адаптации и формализации ее этапов значима для работника. Значимость такой «системы» для новичка выше, чем часто думают компании. Например, даже молодые специалисты в этот период наиболее успешно воспринимают информацию, обмен которой происходит по более традиционным формальным каналам (корпоративной почте, на планерках и т. п.). С развитием информационных технологий обучающая информация все больше систематизируется в базах знаний, специализированных разделах с часто задаваемыми вопросами и ответами на них, оформляется в формате видео или интерактивного контента. Еще один общий момент, на который обратили внимание эксперты, — критическая важность очного формата адаптации. Даже для удаленных сотрудников большинство опрошенных компаний предоставляют рабочие места в офисе в первый месяц работы. Для сотрудников с гибридным форматом работы организуют очное присутствие на период испытательного срока.

В период до завершения испытательного срока (его середине) проводят промежуточ-

ную аттестацию или устанавливают обратную связь с новичком, в рамках которой большинство компаний не только оценивают сотрудника, но и измеряют его удовлетворенность процессом адаптации. Это позволяет в текущем режиме «донастроить» процесс адаптации, если мотивация принятого сотрудника к работе заметно снижается. По завершении адаптационного периода проводят мероприятия с подведением его итогов: индивидуальные (с кураторами), общую встречу с участием других сотрудников. Важность общей встречи с коллективом состоит в том, что она символизирует и демонстрирует сотруднику тот факт, что он стал полноправным членом сообщества членов организации. В ряде случаев по завершении испытательного срока предусмотрено оформление дополнительных документов.

Проанализировав практики компаний по организации процесса адаптации, можно выделить основные этапы и инструменты, которые используют компании, в том числе наставничество; контрольные этапы оценки и показатели, которыми измеряют результаты¹, то есть уровень текучести по окончании испытательного срока и через год работы, удовлетворенность сотрудников, структура причин увольнения, результаты текущей работы, анализ структуры причин увольнений. Дополним, что период адаптации организуют в офисном режиме, насколько это возможно; за мероприятия для новых сотрудников должны отвечать как бизнес-руководители, так и специалисты по персоналу; система адаптационных мероприятий необходима для должностей всех уровней, включая руководителей высшего уровня. В большей мере удовлетворены результатами закрепляемости новых сотрудников именно компании, которые управляют процессом их адаптации. Характеризуя продолжительность периода адаптации через оценку результативности, можно указать, что он составляет от шести до двенадцати месяцев. Компании, которые нацелены на совершенствование управления процессом адаптации, стремятся сократить период выхода новичков на ожидаемую результативность работы.

Различия при организации процесса возникают для вторичной адаптации, при которой сотрудник переходит с одной должности

¹ Тимофеева А. Программы адаптации: плохие VS хорошие метрики // Экопси. 2024. Октябрь. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/programmy-adaptatsii-plokhie-vs-khoroshie-metriki/?ysclid=md2le8avg8524108762> (дата обращения: 18.07.2025).

Особенности организации системы адаптации молодых специалистов
Table 1. Features of the organization of the adaptation system for young specialists

Этапы	Акцент на направленности адаптации. Особенности мероприятий
Пребординг	Организационная адаптация. Заблаговременно — продвижение бренда работодателя в молодежной аудитории. Формирование узнавания бренда работодателя и лояльности к компании. После оффера и до первого дня работы, то есть больший акцент на диджитализацию и геймификацию вводной информации (чат-боты, пульс-опросы, викторины)
Первый рабочий день	Социально-психологическая адаптация. Знакомство с формальными и неформальными нормами
Первая неделя работы	Социально-психологическая адаптация. Buddy
Первый месяц работы	Профессиональная адаптация. Наставничество Предоставление ресурсов компании для дополнительного самообразования (доступ к базе знаний)
Период до завершения испытательного срока	Все компоненты адаптации. Наставничество Более частый промежуточный контроль. Более демократичные способы взаимодействия с руководителем. Поддерживающая обратная связь

Источник: разработано авторами.

на другую внутри компании. В этом случае организационная адаптация уже завершена, и компании важно реализовать профессиональный, социально-психологический компоненты адаптации, а в отдельных случаях — психофизиологический.

Особенности можно выделить и при адаптации разных категорий работников: для молодых специалистов адаптация должна быть комплексной и включать в себя все компоненты, для уверенных профессионалов и удаленных сотрудников могут более сложными выстраивание отношений с руководителем, социально-психологический и психофизиологический компоненты адаптации; в отношении руководителей высшего звена компании сложнее выстроить систему адаптации и обеспечить ее необходимым ресурсом для сопровождения нового сотрудника, поскольку нужно привлечь к курированию других первых лиц компании, для которых ресурс времени является очень дефицитным.

Выводы

Особенности управления адаптацией молодых специалистов — стажеров и сотрудников позиций начального уровня частично изложены ранее в статье. Как следует из таблицы 1, повышенное внимание необходимо уделять сразу всем компонентам [8, с. 179–189], особенно социально-психологической, профессиональной, организационной адаптации.

К тому же у молодежи существует запрос на использование технологичных форматов адаптации, но для компании важно балансировать ее с очными форматами и персонализировать программу с точки зрения работы новичка с кураторами.

Удержание представителей молодого поколения по итогам испытательного срока и первого года работы в значительной степени связано с успешностью социализации и принятием культуры организации. В отношении молодежи повышается значимость совпадения ценностей работников и организации. Исследование Deloitte¹ подчеркивает критическую важность ценностного соответствия: 68 % молодых специалистов выбирают работодателя, ценности у которого совпадают с их собственными. Именно поэтому управление HR-брендом компании как работодателя и его продвижение служит значимым инструментом подбора и адаптации молодых специалистов. Изменение карьерных стратегий студентов и их приоритеты, ожидания от работы (гибкий график, баланс работы и других сфер жизни, дружный коллектив, высокая стартовая зарплата, быстрый рост, социальная значимость² заставляют работодателей включать эти ценности в HR-бренд.

Для привлечения и информирования о себе студентов и выпускников вузов компании активно развивают взаимодействие с университетами [9], используя традиционные (мероприятия в вузах, реклама в со-

¹ Gen Z and Millennial Survey // Deloitte Global. URL: <http://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html> (дата обращения: 18.07.2025).

² Исследование карьерных предпочтений студентов // FutureToday. 2024. 4 октября. URL: <https://rating.fut.ru/> (дата обращения: 18.07.2025).

циальных сетях, образовательные проекты) и инновационные форматы. Анализ активности компаний на ЭФ МГУ показывает значительный прирост в проведении учебных мастер-классов, что свидетельствует об усилении фокуса на создании образовательной ценности как части HR-бренда. Среди инновационных форматов можно привести Edutainment-проекты: синтез продвижения бренда работодателя и образовательных мероприятий (например, для студентов ЭФ МГУ в 2025 г. реализован проект «Книжная полка ТеДо» — предоставление полезной литературы); кампус-маркетинг, то есть продвижение через продукцию с логотипом (например, нанесение информации

о программе стажировки компании кофейные стаканчики); спецпроекты на кампусе, ориентированные на долгосрочное взаимодействие с аудиторией (например, активность АО «Альфа-Банк» в течение учебного года: онлайн-игра с периодической выдачей призов очно на факультете, промостойки, годовой медиаплан на продвижение в социальных сетях, конкурсы и др.).

Такие новые форматы позволяют не только привлечь внимание молодежной аудитории, но и создать устойчивый положительный образ работодателя, напрямую влияя на выбор выпускников. Это повышает шансы компании в привлечении и удержании наиболее талантливых студентов.

Список источников

1. Zolotina O., Razumova T. The impact of Covid-19 on youth employment in Russia // *BRICS Journal of Economics*. 2023. Vol. 4. No. 1. P. 53–74. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.4.e99406>
2. Филоненко Ю. В., Скачкова Л. С., Филоненко В. И. Занятость студентов во время обучения в вузе // *Социологические исследования*. 2018. № 9. С. 135–140. <https://doi.org/10.31857/S013216250001970-0>
3. Колосова А. И., Рудаков В. Н., Рощин С. Ю. Влияние работы по профилю полученной специальности на заработную плату и удовлетворенность работой выпускников вузов // *Вопросы экономики*. 2020. № 11. С. 113–132. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-113-132>
4. Золотина О. А., Серпухова М. А. Выпускники экономических специальностей: сферы занятости и поколенческие особенности // *Уровень жизни населения регионов России*. 2023. Т. 19. № 2. С. 181–198. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_3_181_198
5. 10 главных российских HR-трендов — 2025: сб. ст. / под ред. В. С. Кат'кало, М. В. Иванющенковой. М.: ИД Высшей школы экономики, 2024. 104 с.
6. Bell T. Onboarding: Improving employer and employee relations // *Certified Public Manager Applied Research*. 2021. Vol. 2. No. 1. URL: <https://scholarworks.sfasu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=cpmar> (дата обращения: 18.07.2025).
7. Коркина Т. А., Ерлыкова А. С. Зарубежный и отечественный опыт адаптации персонала // *Общество, экономика, управление*. 2021. Т. 6. № 2. С. 53–61. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2021-16210>
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
9. Золотина О. А., Серпухова М. А., Куркина К. А. HR-брендинг как стратегия привлечения студенческой аудитории // *Экономика и управление*. 2023. Т. 29. № 9. С. 1109–1116. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1109-1116>

References

1. Zolotina O., Razumova T. The impact of Covid-19 on youth employment in Russia. *BRICS Journal of Economics*. 2023;4(1):53-74. <https://doi.org/10.3897/brics-econ.4.e99406>
2. Filonenko Yu.V., Skachkova L.S., Filonenko V.I. Students employment during study at university. *Sotsiologicheskie issledovaniya = Sociological Research*. 2018;(9):135-140. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S013216250001970-0>
3. Kolosova A.I., Rudakov V.N., Roshchin S.Yu. The impact of job-education match on graduate salaries and job satisfaction. *Voprosy ekonomiki*. 2020;(11):113-132. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-113-132>
4. Zolotina O.A., Serpukhova M.A. Economics and management graduates: Employment profiles and generational features. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii = Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2023;19(2):181-198. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/1999-9836_2023_19_2_3_181_198
5. Kat'kalo V.S., Ivanyushchenkova M.V., eds. 10 main Russian HR trends. Moscow: HSE Publ.; 2024. 104 p. (In Russ.).

6. Bell T. Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research*. 2021;2(1). URL: <https://scholarworks.sfasu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=cpmar> (accessed on 18.07.2025).
7. Korkina T.A., Erlykova A.S. Foreign and domestic experience of adaptation of the personnel. *Obshchestvo, ekonomika, upravlenie = Society, Economy, Management*. 2021;6(2):53-61. (In Russ.). <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2021-16210>
8. Vesnin V.R. Practical personnel management: A guide to personnel work. Moscow: Yurist; 2001. 496 p. (In Russ.).
9. Zolotina O.A., Serpukhova M.A., Kurkina K.A. HR-branding as a strategy for attracting student audience. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;29(9):1109-1116. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-9-1109-1116>

Информация об авторах

Ольга Александровна Золотина

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда
и персонала

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46

Мария Александровна Серпухова

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда
и персонала

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 46

Поступила в редакцию 21.07.2025
Прошла рецензирование 05.08.2025
Подписана в печать 09.10.2025

Information about the authors

Olga A. Zolotina

PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Labor and Personnel
Economics

Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, bldg. 46, Moscow 119991, Russia

Mariya A. Serpukhova

PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Labor and Personnel
Economics

Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, bldg. 46, Moscow 119991, Russia

Received 21.07.2025
Revised 05.08.2025
Accepted 09.10.2025

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.