



Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров

Елена Петровна Костенко

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, ekostenko@sfedu.ru

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению радикальных изменений в ключевых функциональных характеристиках рынка труда, их причин и возможных направлений изменений в HR-сфере, направленных на преодоление/минимизацию негативного влияния дефицита кадров на функционирование организации. В первой части статьи на основе анализа данных государственной статистики, аналитики, представленной крупнейшими агрегаторами по поиску работы, рекрутинговыми компаниями и экспертами представлена характеристика текущего состояния российского рынка труда.

Во второй части статьи рассматриваются основные причины и триггеры возникшего на рынке труда дефицита кадров как со стороны спроса, так и со стороны предложения труда. Среди ключевых причин дефицита кадров, имеющих кумулятивный эффект на рынок труда, выделяются: естественная убыль населения и последствия «демографической ямы»; результаты структурной перестройки экономики; сокращение гражданской рабочей силы на фоне мобилизации, «релокации» и оттока населения из страны; сокращение потока трудовых мигрантов; дисбаланс в сфере образования – несоответствие получаемого образования запросам рынка труда и изменение трудовых установок людей и модели их поведения на рынке труда. Основными причинами изменений в модели трудового поведения людей автор считает последствия «пандемийного эффекта» на рынок труда, связанного с добровольным отказом части работников от занятости в период карантинных ограничений; присутствие на рынке труда значительной доли НЕЕТ-молодежи, а также появление новых требований к работодателю у соискателей и работников.

В заключительной части статьи показано, что в настоящий момент ответом на вызовы рынка труда должна стать подлинная «идейная революция» в сознании HR-специалистов. Концептуальной основой нового подхода к управлению работниками является человекоцентричный подход и бережное отношение к персоналу. Автором рассматриваются устаревшие и актуальные установки в HR-сфере, а также изменения в ключевых функциональных блоках системы управления персоналом и инструментах привлечения и удержания персонала.

Ключевые слова: дефицит кадров, HR-сфера, рынок труда, управление персоналом, НЕЕТ-молодежь

Для цитирования: Костенко Е. П. Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 261–277. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-261-277>. EDN MMEPRF

Transformation of the HR sphere in the context of workforce shortages

Elena P. Kostenko

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, ekostenko@sfedu.ru

Abstract. This article is dedicated to examining the radical changes in the key functional characteristics of the labor market, identifying their causes, and exploring possible directions for change in the HR sphere aimed at overcoming or minimizing the negative impact of workforce shortages on organizational performance. In the first part of the article, based on the analysis of state statistical data, analytics provided by major job search aggregators, recruiting companies, and experts, the current state of the Russian labor market is described.

In the second part of the article, the main causes and triggers of the workforce shortage in the labor market are considered from both the demand and supply sides. Among the key causes of the labor shortage, which have a cumulative effect on the labor market, are: the natural decline in population and the consequences of the “demographic hole”; the results of the structural transformation of the economy; a reduction in the civilian workforce due to mobilization, “relocation”, and emigration; a decrease in the flow of labor migrants; imbalances in the education system, such as the mismatch between the education people receive and the demands of the labor market, as well as changes in people’s labor attitudes and behavior on the job market. The author identifies the main causes of changes in people’s labor behavior as the effects of the “pandemic effect” on the labor market, which led to some workers voluntarily exiting the workforce during quarantine restrictions; the presence of a significant share of NEETs (Not in Education, Employment, or Training) in the labor market; the emergence of new demands from job seekers and employees towards employers.

In the concluding part of the article, it is shown that the response to labor market challenges should be a true “Ideological revolution” in the mindset of HR professionals. The conceptual foundation of a new approach to managing employees is a human-centered approach and a careful attitude towards staff. The author discusses outdated and current HR practices, as well as changes in key functional blocks of personnel management systems and tools for attracting and retaining employees.

Keywords: workforce shortage, HR-sphere, labor market, staff management, NEETs

For citation: Kostenko E. P. Transformation of the HR sphere in the context of workforce shortages. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(4):261–277 (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-261-277>. EDN MMEPRF

Введение

Одной из ключевых проблем российской экономики становится дефицит кадров. В настоящий момент происходят радикальные изменения в ключевых функциональных характеристиках рынка труда. В России сложилась уникальная ситуация – до исторического минимума снизился уровень безработицы – 2,4%¹ (по данным Росстата, в сентябре 2024 г.), при этом возник «навес незанятых рабочих мест, а на одного безработного приходится более пяти вакансий» [1, с. 4].

На рис. 1, составленном сервисом HeadHunter, показана динамика соотношения спроса и предложения на российском рынке труда. На основании рисунка 1, можно говорить о том, что после каждого экономического, социального кризиса или любой другой пиковой/шоковой для экономики ситуации (за последнее десятилетие для России это были первый санкционный кризис 2014–2015 гг., коронакризис 2020–2021 гг. и второй санкционный кризис, начавшийся в 2022 г.), спрос на людей восстанавливается достаточно быстро, а активность соискателей – отстает.

Одним из релевантных показателей, характеризующих уровень конкуренции на рынке труда может быть т.н. hh.индекс, разработанный сервисом HeadHunter. Этот индекс показывает отношение среднего числа активных резюме к среднему числу активных вакансий (рис. 2).

¹ Барометр экономического поведения домохозяйств в России / Под ред. О. В. Синявской. – М.: НИУ ВШЭ. – 2024. – № 3. – URL: <https://isp.hse.ru/mirror/pubs/share/981555148.pdf> (дата обращения: 01.11.2024); В России оказалась самая низкая безработица среди стран «Большой двадцатки». – URL: <https://ria.ru/20241105/bezrobotitsa-1981861706.html> (дата обращения: 01.11.2024).

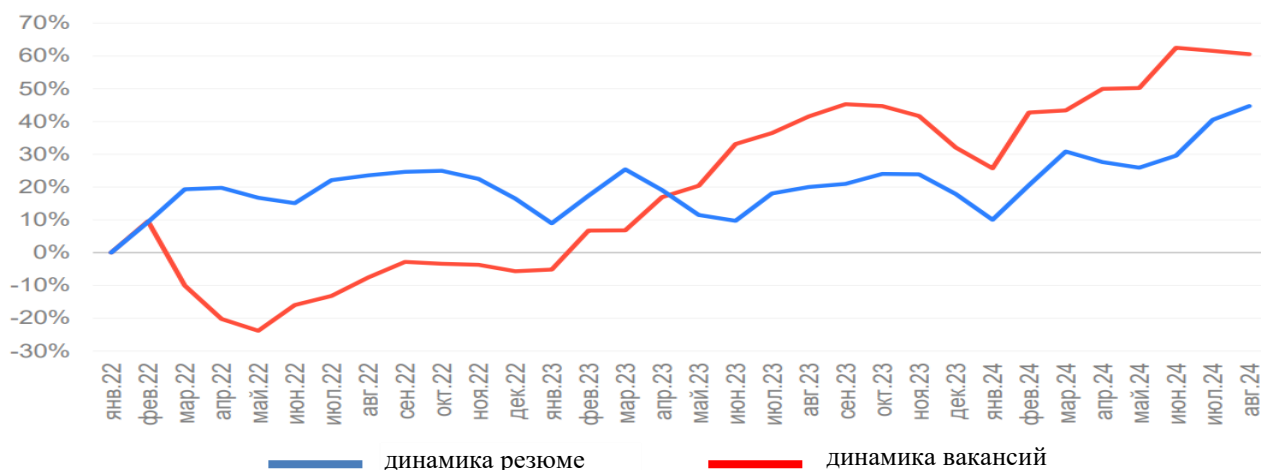


Рис. 1. Динамика активных вакансий и резюме

Fig. 1. The dynamics of active vacancies and CV

[Статистика рынка труда. – 2024. – URL: <https://stats.hh.ru/>]

Рис. 2. Динамика hh.индекса (все профессиональные области)

Fig. 2. The dynamics of hh.index (all of the occupational field)

[Статистика рынка труда. – 2024. – URL: <https://stats.hh.ru/>]

На основании рис. 2 также можно говорить об обострении конкуренции на рынке труда в целом по всем профессиональным областям. Если рассматривать динамику hh.индекса в профессиональных областях, то в сентябре 2024 г. наиболее остро дефицит соискателей ощущается в розничной торговле (1,2), среди рабочего персонала (2,3), в сфере автомобильного бизнеса (2,4), медицине, фармацевтике (2,7), производстве и сервисном обслуживании (2,9,), транспорте, логистике и перевозках (3,0)¹. Т. е. можно говорить о сохранении дефицита кадров в самых массовых сегментах рынка труда. Рассматривая динамику этого индекса в региональном разрезе, можно констатировать, что дефицит рабочей силы актуален для всех регионов России, причем самый низкий показатель hh.индекса зафиксирован в Чукотском автономном округе (1,5).

¹ Статистика hh.ru. – 2024. – URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 20.10.2024).

Согласно данным опросов работодателей, проведенным в 2024 г., дефицит кадров испытывают 86% компаний, причем эта проблема более выражена у представителей крупного бизнеса (89%), чем у небольших компаний (85%)¹.

Показателем, позволяющим оценить выраженность дефицита кадров в той или иной отрасли, является индекс кадровой уязвимости (ИКУ)², рассчитываемый аналитиками Центра конъюнктурных исследований ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Динамика индекса по укрупненным блокам отраслей представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика индекса кадровой уязвимости (ИКУ), отклонение³

Table 1 – The dynamics of personnel vulnerability index (PVI), deviation

Отрасль экономики	2021				2022				2023				2024	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Обрабатывающие производства (всего)	1,3	1,3	1,0	2,1	3,8	1,1	1,3	2,6	3,7	4,6	5,0	7,5	7,0	8,0
Электроэнергетика, газ, пар, кондицио- нирование воздуха	-0,6	1,1	1,4	1,4	1,4	2,9	2,0	2,9	1,0	3,8	1,4	4,0	7,4	6,6
Строительство	1,0	4,8	3,6	5,5	2,9	5,0	3,3	6,4	5,0	5,9	5,9	7,4	11,5	12,3
Добыча полезных ископаемых	-3,9	- 3,9	- 3,5	- 1,9	3,1	2,8	3,1	4,1	- 0,9	1,1	5,1	2,1	3,1	3,1
Торговля (оптовая и розничная) (всего)	2,6	3,6	2,2	4,1	2,6	0,1	0,1	- 0,4	- 0,4	1,6	1,8	3,6	4,1	5,8
Услуги (всего)	1,0	2,6	2,2	3,9	- 0,5	3,6	4,1	5,2	5,3	7,0	7,4	8,9	8,5	9,6
Меньше -7	Крайне низкая уязвимость				0 : 3				Умеренно-высокая уязвимость					
-7 : - 3	Низкая уязвимость				3 : 7				Высокая уязвимость					
- 3 : 0	Нейтральная уязвимость				Больше 7				Критическая уязвимость					

Как показано в табл. 1, начиная с 2022 г., во всех рассматриваемых отраслях увеличивается показатель кадровой уязвимости, свидетельствующий о недостаточной обеспеченности кадрами предприятий и организаций, как реального сектора экономики, так и сферы услуг. Если рассматривать динамику этого показателя по отдельным сферам деятельности, то наиболее остро проблема «кадрового голода» ощущается в таких отраслях, как: производство пищевых продуктов, производство бумаги и бумажных изделий, химическое производство, металлургическое производство, производство электрического оборудования, транспортных средств и оборудования, автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов. Наиболее критических значений этот показатель достиг в строительстве и сфере услуг⁴.

¹ Буйлова Д. Компании ведут борьбу за каждого специалиста. – 2024. – URL:

<https://www.kommersant.ru/doc/6663123> (дата обращения: 27.10.2024).

² ИКУ – индикатор, оценивающий масштабы и направленность реагирования отраслей на комплекс кадровых проблем, прежде всего на недостаток квалифицированных кадров. ИКУ рассчитывается как средневзвешенное значение отклонений первичных индикаторов ежемесячных обследований деловой активности от их долгосрочных средних уровней за период 2017-2024 гг. по каждому виду экономической деятельности промышленности.

³ Актуальные тенденции на рынке труда в отраслях промышленности: – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – URL:

https://www.hse.ru/data/2024/10/17/1941590395/Composite_indice_3Q_2024.pdf (дата обращения:

01.11.2024); Композитные индикаторы деловой активности: текущие и прогнозные траектории: – М.: НИУ

ВШЭ, 2024. 2024. – URL: https://www.hse.ru/data/2024/09/17/1895301892/Early_composite_indice_3Q2024.pdf. (дата обращения: 01.11.2024).

⁴ Композитные индикаторы деловой активности: текущие и прогнозные траектории: – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 2024. – URL: https://www.hse.ru/data/2024/09/17/1895301892/Early_composite_indice_3Q2024.pdf. (дата обращения: 01.11.2024)

В целом, согласно результатам исследований РАН, в 2024 г. российский рынок труда испытывает потребность почти в 5 млн специалистов, что составляет почти 7% существующих в стране рабочих мест¹. Причем по всему спектру отраслей и профессий, к сожалению, не наблюдается серьезных резервов для значительного увеличения предложения труда.

Таким образом на российском рынке труда в настоящее время наблюдаются разнонаправленные тенденции, усиливающие проблему дефицита кадров. С одной стороны, наблюдается увеличение спроса на труд, а с другой, происходит сжатие предложения труда, вызванного как абсолютным сокращением численности рабочей силы, так и сокращением продолжительности рабочего времени.

Причины и триггеры дефицита кадров на российском рынке труда

Проблема дефицита кадров возникла «не вдруг» и «не сейчас», а развивалась на протяжении нескольких лет. Однако именно в последние 3-4 года в результате кумулятивного сочетания сразу нескольких факторов эта проблема приобрела дополнительный размах. Рассмотрим основные причины, обусловившие обострение проблемы «кадрового голода» в экономике России.

Естественная убыль населения и последствия «демографической ямы». Большинство экспертов, занимающихся изучением проблемы дефицита кадров, одной из ключевых причин резкого сокращения предложения труда называют естественную убыль населения (рис. 3).

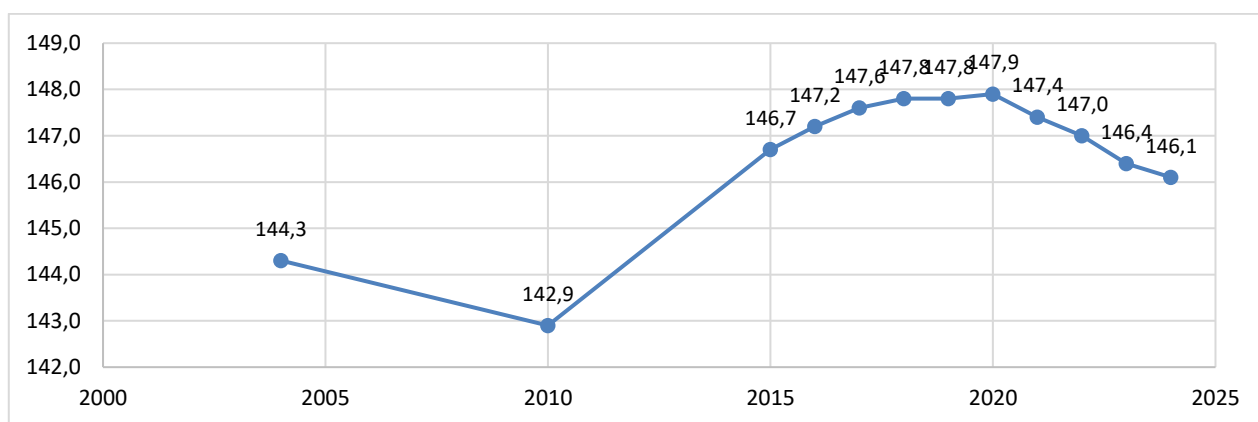


Рис. 3. Динамика численности населения России, млн чел.

Fig. 3. Population dynamics of Russia, (million of people).

[составлено автором на основе данных Росстат. – 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>]

В первые годы XXI в. российский рынок труда развивался еще в условиях т.н. демографической ренты – на рынок труда активно выходили дети поколения бэби-бумеров. Поэтому проблема дефицита кадров еще не была настолько актуальна. Однако в настоящий момент российский рынок труда испытывает серьезное негативное влияние демографических процессов, которые связываются с последствиями «демографической ямы» (рис. 4).

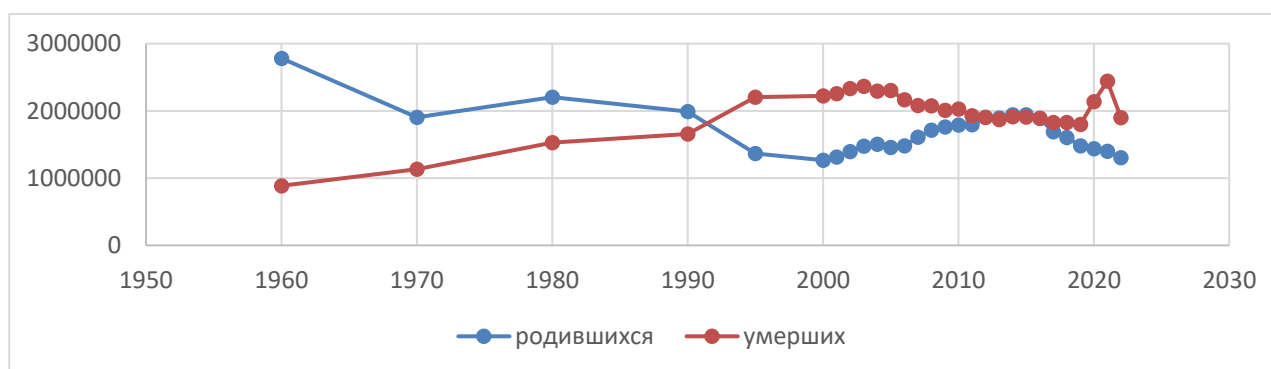


Рис. 4. Динамика численности родившихся и умерших в России, чел.

Fig. 4. Dynamics of the number of births and deaths in Russia, (people)

[составлено автором на основе данных Росстат. – 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>]

¹ Экономика труда в эпоху дефицита кадров. – 2024. – URL: <https://habr.com/ru/articles/816573/> (дата обращения: 01.11.2024).

Несмотря на то, что продолжительность жизни в России растет уже несколько лет, количество умирающих превышает количество рождающихся. Одной из причин возникновения «демографической ямы» как раз и является снижение рождаемости. Для обеспечения простого воспроизводства населения коэффициент суммарной рождаемости должен составлять 2,1. Однако уже с 1980-х гг. в РФ таких значений нет. Более того, в 2023 г. в России зафиксирован наименьший показатель рождаемости с 1999 г. – родилось 1,264 млн детей¹. Последствия снижения рождаемости в конце XX века оказывают сильное влияние на рынок труда в 2020-х гг. В трудоспособный возраст вступает малочисленное поколение 1990-х и начала 2000-х гг. В настоящий момент людей возраста 20–24 года почти в 2 раза меньше, чем было 10 лет назад.

Параллельно со снижением численности населения происходит снижение и предложения труда. Начиная с 2010 г. наблюдается снижение численности населения в трудоспособном возрасте (с 88,9 млн чел. в 2009–2010 гг., до 82,9 млн чел. в 2022 г.). Динамика численности экономически активного населения или рабочей силы (в возрасте 15–72 года) также имеет понижающий тренд – суммарные потери за последнее десятилетие составили 2,2 млн человек (пиковые значения численности рабочей силы были достигнуты в 2011 г. – 75,8 млн чел., а в 2022 г. этот показатель составлял уже 73,6 млн чел.) [2, с. 8–9].

Трудоспособное население в России стареет и сокращается. Пандемия коронавируса 2020–2021 гг. привела к увеличению смертности, в том числе среди трудоспособного населения. По разным оценкам, в результате пандемии COVID-19 рынок труда лишился около полумиллиона человек. Убыль трудоспособного населения продолжает подпитывать дефицит на рынке труда. По прогнозам, к 2030 г. на рынок труда выйдут дети поколения «миллениалов» (+2,6 млн. человек 15-29 лет по сравнению с 2024 г.). Наряду с этим, по данным Росстата, численность самой востребованной и активной на рынке труда возрастной группы граждан 30-39 лет через 6 лет сократится на 6,3 млн.² В целом, по прогнозам, «в ближайшее десятилетие потери в занятости могут составить 3-5 млн. человек [2, с. 8-9].

Влияние демографических процессов на рынке труда отражается на процессах рекрутмента персонала. Во-первых, данные различных сервисов по поиску работы, в целом, отмечают снижение среднего числа запросов на поиск работы – например, в июне 2024 г. по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. спад составил около 19%. Во-вторых, произошли изменения и в структуре базы резюме. За 5 лет доля соискателей 40-59 лет выросла на 10%, а доля молодежи до 29 лет и соискателей 30-39 лет, наоборот, снизилась на 7% и 4% соответственно (рис. 5).

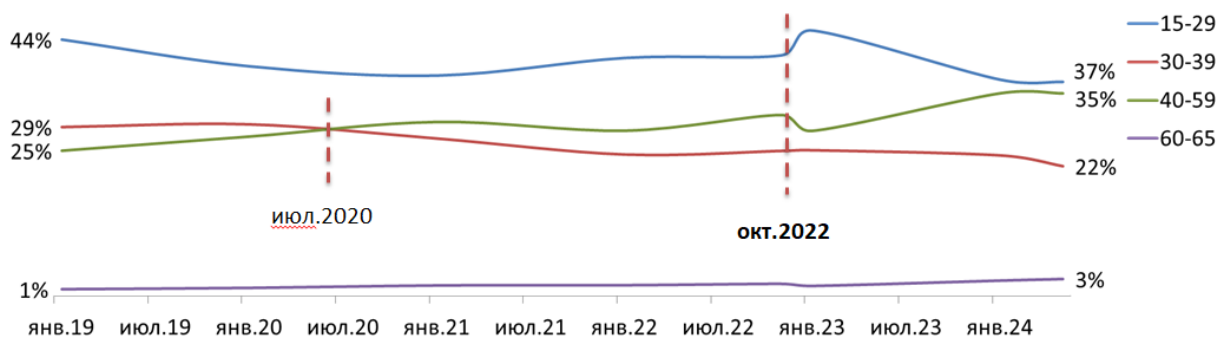


Рис. 5. Изменения в структуре базы резюме соискателей

Pic.5. Structural changes in the database of applicants' resume

[Рынок труда 2024. Почему не хватает людей. – 2024. – URL:

<https://www.superjob.ru/research/articles/114770/rynok-truda-2024/>

В настоящий момент можно констатировать отсутствие замещения поколений работников (особенно характерно для лиц рабочих профессий). При этом необходимо подчеркнуть, что в большинстве случаев «молодые» и «пожилые» работники не являются субститутами с точки зрения их востребованности у работодателей.

¹ Росстат зафиксировал в 2023 году антирекорд по числу родившихся в РФ с 1999 года. – 2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6523337> (дата обращения: 27.10.2024).

² Рынок труда 2024. Почему не хватает людей. – 2024. – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114770/rynok-truda-2024/> (дата обращения: 22.10.2024).

Структурная перестройка экономики. По оценкам Института народнохозяйственного прогнозирования (ИНП) РАН, в настоящий момент в России наблюдается «форсированный структурный сдвиг, усиливший проблему дефицита как высококвалифицированных кадров, например, инженеров, так и квалифицированных рабочих»¹. Этот сдвиг объясняется прежде всего быстрым наращиванием производственных мощностей и ростом объемов выпуска в обрабатывающих производствах. Среди основных причин такой ситуации можно выделить, во-первых, появление и быстрое развитие импортозамещающих производств на фоне ухода части иностранных компаний из страны и усиления санкционного давления на Россию; во-вторых, увеличение госзаказа в ряде отраслей промышленности (например, металлургия, машиностроение, строительство, химическая промышленность и др.). Наблюдаемое на протяжении нескольких лет усиление ВПК и рост объемов производства военной продукции, не только привело к созданию новых рабочих мест (около 500 000 только в оборонной промышленности)², но и значительно увеличило количество решаемых задач. У части предприятий это потребовало перехода на двух-трех и даже четырех-сменный режим работы, что еще больше усилило проблему нехватки кадров. Проблема дефицита кадров также обостряется вследствие усилившегося межфирменного, межотраслевого и межпрофессионального перераспределения рабочей силы.

Цифровизация и быстрое увеличение масштабов гиг-экономики стали еще одной причиной дефицита кадров в реальном секторе экономики. Маркетплейсы и сервисы доставки «перетянули» работников из других сфер экономики. Триггером перехода части работников в сферу услуг, прежде всего сферу различных сервисов доставки, стала пандемия. Проблема дефицита кадров распространяется и на IT-сферу. По данным сервиса HeadHunter, на фоне активного развития IT-сферы и технологий искусственного интеллекта, 61% компаний в России испытывают трудности с поиском кандидатов с навыками в сфере IT³. Среди причин такой ситуации чаще всего называется «неповоротливость, негибкость и низкая отзывчивость системы образования к нуждам цифровизации» [3; 4, с. 173]. Во многих сферах деятельности проблему дефицита кадров усиливает наличие «квалификационной ямы» – разрыва между имеющимися навыками и требуемыми рабочими навыками.

Сокращение гражданской рабочей силы на фоне мобилизации, «релокации» и оттока населения из страны. Одним из крупнейших работодателей в России являются организации, осуществляющие полномочия работодателя от имени Министерства обороны РФ (рис. 6).

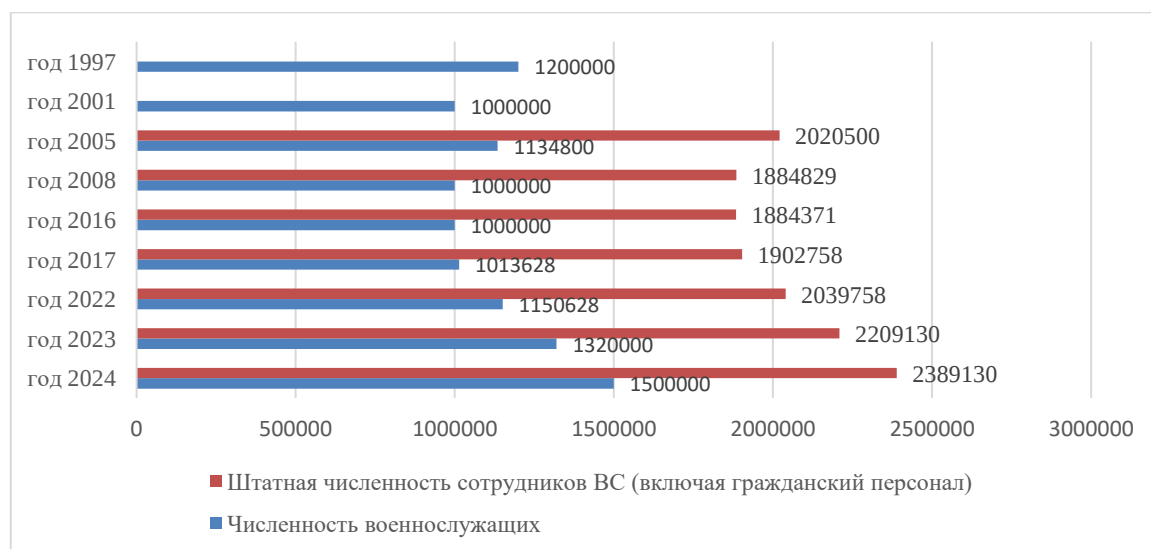


Рис. 6. Изменение численности вооруженных сил РФ (чел.)

Fig. 6. Changes in the number of armed forces of the Russian Federation (people).

[составлено автором на основе: Численность вооружённых сил России. – 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Численность_вооружённых_сил_России]

¹ Буйлова Д. Компании ведут борьбу за каждого специалиста. – 2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6663123> (дата обращения: 27.10.2024).

² Зарплаты растут, людей нет. Как и почему Россия оказалась в ловушке кадрового голода. И что будет дальше. – 2024. – URL: <https://secretmag.ru/survival/rossiya-okazalas-v-lovushke-kadrovogo-goloda.htm>

³ Экономика труда в эпоху дефицита кадров. – 2024. – URL: <https://habr.com/ru/articles/816573/> (дата обращения: 01.11.2024).

В соответствии с Указом Президента РФ в сентябре 2022 г. была объявлена частичная мобилизация, ставшая триггером трансформации российского рынка труда и усиления проблемы дефицита кадров. Осенью 2022 г. в рамках частичной мобилизации были призваны 302 503 человека¹. В зоне специальной операции по состоянию на июнь 2024 г. находятся уже около 700 тысяч военнослужащих РФ².

Согласно отчету Минобороны «Армия в цифрах – 2023», участник СВО – это, как правило, 35-летний работающий мужчина со средним и средним специальным образованием, имеющий опыт службы в армии (96,4%) (рис. 7).

Участие в занятости	Образование	Семейное положение
• 89% имели работу на момент начала мобилизации; • 40% работавших имели стаж работы более десяти лет	• 7% - высшее образование; • 30% - среднее профессиональное; • 63% - среднее образование	• 57% женаты • 56,3% имеют детей (один ребенок - 31%; двое детей - 25%; трое детей - 0,3%)

Рис. 7. Социальный портрет российского мобилизованного

Fig. 7. Social portrait of a Russian mobilised

[составлено автором на основе: Минобороны представило социальный портрет мобилизованного. – 2024. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/27/12/2023/658afe579a794715da1b612c>]

Как показано на рис. 7, значительная часть мобилизованных, это представители высокопродуктивных и работоспособных возрастных категорий работников, поэтому быстро найти эффективную замену такому сотруднику, особенно узкому специалисту, достаточно сложно. Несмотря на введение системы бронирования для работников ряда системообразующих отраслей и сотрудников, выполняющих критически важные для организации функции (указано 195 специальностей, например, специалисты сферы IT-технологий, физики, архитекторы, химики, юристы, экономисты и др.), частичная мобилизация и рост численности военных, записавшихся на контрактную службу, привели к сокращению гражданской рабочей силы.

По данным Росстата, в масштабах национального рынка труда (в 2022 г. занятые мужчины – 38,7 млн чел., из них работающих – 36,8 млн.) доля мобилизованных не велика, соответственно потери рынка труда составили до 0,7% работников-мужчин³. Вместе с тем, для отдельных отраслей можно выявить некоторую корреляцию между структурой мобилизованных и их гражданскими специальностями, например, в отраслях обрабатывающей промышленности, в строительстве, IT-сфере и др. дефицит кадров стал более выраженным. По мнению ряда работодателей, доля призванных на военную службу работников составляет не более 10%, что, в целом, соответствует потерям, вызванным текучестью персонала⁴. Однако, последующая за мобилизацией релокация части компаний и самостоятельный выезд молодых мужчин призывного возраста (часто вместе с семьями) из России стали дополнительным вызовом для рынка труда. Миграционный отток из страны превысил несколько сотен тысяч человек. В 2022 г. Россию покинуло около 500 тыс. человек (преимущественно, молодые люди до 40 лет). В первые недели после объявления мобилизации, из России выехало более 200 тыс. человек (преимущественно в Казахстан, Грузию, Сербию, Армению, Турцию, Узбекистан, Кыргызстан, Монголию, Азербайджан и Таджикистан⁵. Однако необходимо подчеркнуть, что представленные данные о миграционном оттоке могут не учитывать несколько аспектов. Во-первых, перечень стран не является исчерпывающим, поскольку указанные страны могут быть транзитными для уехавших россиян. Во-вторых, часть из них (по некоторым оценкам до 50%)

¹ Минобороны представило социальный портрет мобилизованного. – 2024. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/27/12/2023/658afe579a794715da1b612c> (дата обращения: 25.10.2024).

² Численность вооружённых сил России. – 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Численность_вооружённых_сил_России (дата обращения: 25.10.2024).

³ Сколько рабочих призвали. – 2022. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5654331> (дата обращения: 25.10.2024).

⁴ Итоги мобилизации: кадровые вызовы. 2023. URL: <https://uprav.ru/blog/itogi-mobilizatsii-i-kadrovye-vyzovy/>

⁵ Forbes: после объявления мобилизации Россию покинули примерно 700 тыс. человек. – 2023. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5594533?ysclid=m38z5ho8y1976737964>. (дата обращения: 01.11.2024).

уже вернулась обратно. Тем не менее, среди тенденций, актуализировавшихся на рынке труда в 2022-2023 гг. в результате начала СВО и частичной мобилизации, и сохраняющихся в 2024 г., можно выделить следующие.

Во-первых, пересмотр возрастных границ соискателей. С осени 2022 г. работодатели стали активнее приглашать на собеседование 14-18-летних кандидатов (по данным портала hh.ru, рост составил 26%, а общий прирост вакансий, доступных с 14 лет, за 2 года составил 277%¹). В ряде сфер профессиональной деятельности (например, автобизнес, административный персонал, безопасность, финансы и бухгалтерия и др.) фокус, наоборот, сместился на сотрудников более старшего возраста (50+ лет). В условиях дефицита специалистов одним из инструментов решения проблемы стала ориентация работодателей на т.н. стратегический потенциал кандидатов/работников и «выращивание» кадров. Следствием этого стало увеличение числа вакансий для студентов и акцент на привлечение молодых специалистов.

Во-вторых, работодатели начинают рассматривать женщин на позиции, которые ранее были «мужскими». По данным hh.ru, в 2021-2024 гг. на такие вакансии женщин стали приглашать вдвое чаще (если в первой половине 2021 г. организации отправили женщинам 26 млн. приглашений на вакансии, то за аналогичный период 2024 г. – уже почти 54 млн)². На топ-позиции стали рассматривать женщин на 11% чаще. В свою очередь, по результатам опроса, проведенного сервисом «Зарплата.ру», 51% женщин в России готовы осваивать профессии, традиционно считавшиеся мужскими (респондентки готовы заменить мужчин по таким специальностям, как: водитель грузовых машин (27%), разнорабочий (20%), сторож (19%), слесарь и сантехник (7%), машинист и автомеханик (5%)³.

В-третьих, увеличение запроса на дистанционный формат работы со стороны работодателей, соискателей и сотрудников, вследствие оттока части из них за рубеж.

В-четвертых, повышение значимости HR-специалистов (разработка стратегий привлечения и удержания персонала, формирование позитивной рабочей среды, психологическая поддержка персонала и др.) и специалистов по ведению кадрового учета (например, по ведению воинского учета).

Сокращение потока трудовых мигрантов. На протяжении ряда лет в России наблюдается высокий спрос на труд мигрантов, преимущественно выполняющих низкооплачиваемую, низкоквалифицированную или не требующую специальной подготовки работу. Однако уже в течение 10 лет наблюдается отрицательная динамика потока трудовых мигрантов. Если в 2012-2014 гг. численность трудовых мигрантов составляла около 6-7 млн чел., в 2019 г. – 4,4-5 млн чел., то в 2022-2023 гг. уже не превышала 3-3,5 млн человек [4, с. 53-73; 5, с. 223, 226]. Традиционно среди основных причин сокращения потока трудовых мигрантов выделяются: изменение/ужесточение миграционного законодательства; ухудшение макроэкономической ситуации после экономического кризиса 2014-2015 гг.; ослабление курса рубля, сделавшее работу в России менее выгодной; сложности с выводом заработанных денег из России; начало специальной военной операции и последующее за ним резкое увеличение санкций [5, с. 223-228; 6, с. 186-193; 7, с. 27, 34].

В 2020-2021 гг. основная причина резкого сокращения потока иностранных граждан, указывающих «работа» целью своего приезда в Россию, была связана с пандемией COVID-19. После ее окончания, несмотря на «снятие ограничений на въезд в РФ, среднегодовая численность находящихся в России трудовых мигрантов так и не вернулась к допандемийным значениям» [5, с. 223].

Дисбаланс в сфере образования – несоответствие получаемого образования запросам рынка труда. Серьезной причиной существующего сейчас дисбаланса в сфере образования (как с точки зрения уровней образования, так и в профессиональном разрезе) стала во многом ложная трактовка сигналов рынка труда и образовательных услуг, истоки которой следует искать в конце XX в. Во-первых, наблюдаемая с середины 1990-х гг. экспансия высшего образования и резкое увеличение спроса на специалистов с высшим образованием, по сравнению с работниками, имеющими среднее специальное профессиональное образование, стали ответом на запрос рынка труда на фоне рыночной трансформации экономики России, появления новых компетенций работников в новых

¹ Статистика hh.ru. – 2024. – URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 01.11.2024).

² Не мужское это дело: женщин стали вдвое чаще приглашать на работу. Почему, несмотря на это, гендерный разрыв в зарплатах сохраняется. – 2024. – URL: <https://iz.ru/1740443/mariia-stroiteleva/ne-muzhskoe-eto-delo-zhenshchin-stali-vdvoe-chashche-priglasht-na-rabotu> (дата обращения: 01.11.2024).

³ Рынок труда после мобилизации и оттока специалистов за рубеж. – 2022. – URL: <https://ccgb.ru/articles/rynok-truda-posle-mobilizatsii-i-ottoka-spetsialistov> (дата обращения: 01.11.2024).

сферах деятельности и роста их востребованности на рынке труда. В настоящий момент следствием этой ситуации стало усиление конкуренции работодателей за привлечение квалифицированных рабочих. По оценкам экспертов, это «одна из наиболее болезненных проблем, стоящих сегодня перед российскими предприятиями»¹. Во всех подгруппах квалифицированных рабочих наблюдается превышение спроса над предложением труда. По данным, hh.ru, на рынке труда наиболее востребован массовый персонал и «синие воротнички» (38% – линейный, массовый персонал; 37% – «синие воротнички»; 16% – «белые воротнички» и 9% – IT). Кроме того, еще одним аспектом проблемы нехватки рабочих кадров является нежелание молодых людей устраиваться на «простые» специальности и получать соответствующее образование. Для решения этой проблемы в 2022 г. был запущен специальный федеральный проект «Профессионалитет». По данным ежегодного статистического сборника «Образование в цифрах: 2024», на начало 2023/24 учебного года по программам СПО обучались 3,1 млн чел., а за три года прирост этого показателя составил 14%². Однако о реальном влиянии проекта «Профессионалитет» на ситуацию на рынке труда можно будет судить только через несколько лет. В настоящий момент «около 50% школьников решают продолжить обучение в 10 классе, зато 70% из них сразу после окончания 11 класса оказываются в университетах» [8, с. 16].

Во-вторых, причиной «массовизации высшего образования» в конце XX – начале XXI вв. стало возникновение системы коммерческого образования и рост его доступности; появление частных вузов и расширение филиальной сети существующих высших учебных заведений; увеличение доли заочных и очно-заочных образовательных программ, быстро привели к двукратному увеличению доли населения с вузовским дипломом (с 15-16% до 32-35%) [9, с. 6–8]. Необходимо подчеркнуть, что при этом произошло формирование, с одной стороны, сферы профессионального «перепроизводства», прежде всего, представленного экономистами и юристами, а с другой – возникло «недопроизводство» инженерно-технических кадров [10, с. 184–185].

Высшее образование всегда рассматривается в качестве социального лифта, способствующего росту социального и профессионального статусов, предоставляющего дополнительные преимущества на рынке труда, а также оно обладает заметной финансовой отдачей и экономической привлекательностью, выражающейся в более высоком среднем уровне оплаты труда. Причем, более высокие уровни образования дают большую отдачу на рынке труда. По оценкам исследователей ВШЭ, «каждая следующая ступень высшего образования дает прибавку к зарплате в 20%»³. Вследствие этих факторов высшее образование считают привлекательным для своих детей почти 80% родителей [9, с. 9].

В современных условиях наблюдается как небольшое снижение охвата населения программами базовых уровней высшего образования (бакалавриат и специалитет) с 35% в 2010 г. до 28% в 2022 г., так и изменение приоритетности направлений подготовки. По данным статистического сборника «Образование в цифрах: 2024» за период 2020–2023 гг. суммарно по всем типам программ (бакалавриат, специалитет, магистратура) произошло [11, с. 68–73]:

- сокращение численности обучающихся юридических и экономических направлений подготовки (на 15%, на фоне снижения общего выпуска на 5%);
- незначительное увеличение численности студентов инженерно-технических направлений подготовки – около 1% (в 2023 г. – 29 % в общей численности обучающихся);
- увеличение численности выпускников педагогических направлений подготовки (почти на 5%).

Однако в целом, в настоящий момент, в сфере образования все еще сохраняется проблема недостаточного внимания абитуриентов к тем направлениям подготовки, по которым есть спрос у работодателей, и, наоборот, люди часто выбирают те специальности, спрос на которые у работодателей имеет отрицательную динамику.

С целью устранения дисбаланса системы образования и потребностей российского рынка труда с 1 января 2025 г. запланирована реализация нового национального проекта «Кадры». Его целью является перестройка системы среднего специального и высшего образования под реальные кадровые потребности рынка труда.

¹ Именно сфера услуг оказывается той точкой, где проблема нехватки рабочей силы ощущается наиболее остро. – 2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6663118> (дата обращения: 27.10.2024).

² [9, с. 5-8]; «Образование в цифрах: 2024» (новый статсборник ИСИЭЗ НИУ ВШЭ). – 2024. – URL: <https://obrazovanie.press/news/tpost/y7n2jkap31-obrazovanie-v-tsifrah-2024-novii-statsbo> (дата обращения: 22.10.2024).

³ Век живи – век учись: каждая ступень высшего образования дает прибавку к зарплате в 20%. – 2024. – URL: <https://www.hse.ru/rims/news/941020217.html> (дата обращения: 22.10.2024).

Еще одним аспектом проблемы дисбаланса в системе подготовки востребованных специалистов является усиление внимания работодателей к гибким навыкам, развитию универсальных компетенций, которым пока еще уделяется недостаточно внимания со стороны сферы образования. По мнению работодателей, отсутствие необходимого набора soft skills делает невозможным решение сложных профессиональных задач.

Как подчеркивает Р. Капелюшников, в условиях, «когда подготовка ведется не по тем специальностям и без учета тех компетенций, которые востребованы рынком труда, «поиск работников нужного профиля превращается для предприятий в серьезную проблему, а множество вакансий остаются незаполненными длительное время» [1, с. 40-44].

Изменение трудовых установок людей и модели их поведения на рынке труда. В настоящий момент участники рынка труда столкнулись с новыми технологическими, экономическими, демографическими и социальными вызовами. С учетом текущей и прогнозируемой ситуации на российском рынке труда можно говорить о том, что сегодняшний, завтрашний и послезавтрашний рынок – это рынок кандидата и работника. Соответственно работодателям необходимо принять этот факт и научиться работать в новых условиях. В период локдауна и постпандемийный период наблюдаются достаточно радикальные изменения в предпочтениях работников, связанные как с пересмотром желаемого соотношения между работой и досугом [1, с. 3-4], так и изменением требований к работодателю. На рис. 8 представлена характеристика направлений изменений в трудовых установках работников, ставших причиной изменения их поведения на рынке труда и дополнительным фактором усиления дефицита кадров. Пандемия стала триггером добровольного отказа части работников от занятости.

В большинстве случаев причины «экономической неактивности», особенно среди работников старших возрастных категорий и женщин, напрямую связаны с пандемией, – «страх перед опасностью инфицирования в случае социальных контактов по месту работы и ухудшение состояния здоровья у значительной части тех, кто переболел коронавирусом» [1, с. 6]. Кроме того, «пандемийный эффект» проявился и в виде сокращения продолжительности рабочего времени и выбора в пользу досуга.

Важной частью рынка труда является молодежь. Невовлеченность молодежи в трудовую деятельность оборачивается большими издержками для государственного бюджета и всей экономики. В последние годы появилась целая когорта так называемых «НЕТов» – людей, не получающих образование, не желающих работать и не стремящихся трудоустроиться. В 2023 г., по данным Международной организации труда, во всем мире «более пятой части (21,7%) людей в возрасте от 15 до 24 лет считались представителями категории NEET»¹. NEETы могут столкнуться с повышенным риском бедности, социальной изоляцией, проблемами на рынке труда и неблагоприятными последствиями для здоровья. Поэтому сокращение числа NEET является одним из основных приоритетов политики государства. Например, целью Европейского плана действий в области социальных прав является сокращение к 2030 г. числа NEET до 9% [12, с. 285]. По сравнению с зарубежными странами, в России складывается более благоприятная ситуация с данной категорией молодежи (рис. 9). Согласно результатам исследований, среди важных причин попадания молодежи в категорию NEET в России – недостаточное образование и отсутствие опыта работы².

Демографические изменения в целом приводят к изменению представлений работников о развитии своей профессиональной траектории. Традиционные представления о профессиональном развитии работника, в соответствии с которыми: обучение заканчивается в 20 лет, прогресс карьеры завершается в 40 лет, а работа прекращается в 60 лет, уже не соответствуют действительности. Даже после 45+ лет человек способен кардинально изменить сферу деятельности. Стирание границ между периодами: «подготовка – работа – пенсия» приводит к актуализации концепции «обучение на протяжении всей жизни» (life-long learning) и требует от работодателей более пристального внимания к вопросам обучения. В этой связи трендом в обучении у работодателей (в т.ч. и для решения проблемы «квалификационной ямы») становятся программы рескиллинга, направленные на обновление текущего набора устаревших навыков вследствие автоматизации, изменений на рынке труда или стагнации профессионального роста.

¹ Generation NEET – Поколение «НЕТ». – 2024. – URL: <https://news.tsu.ru/projects/employment/generation-neet-pokolenie-net/> (дата обращения: 01.11.2024).

² Кто такая NEET-молодежь и как не остаться без работы. – 2024. – URL: <https://www.hse.ru/rlms/news/912683136.html> (дата обращения: 01.11.2024).

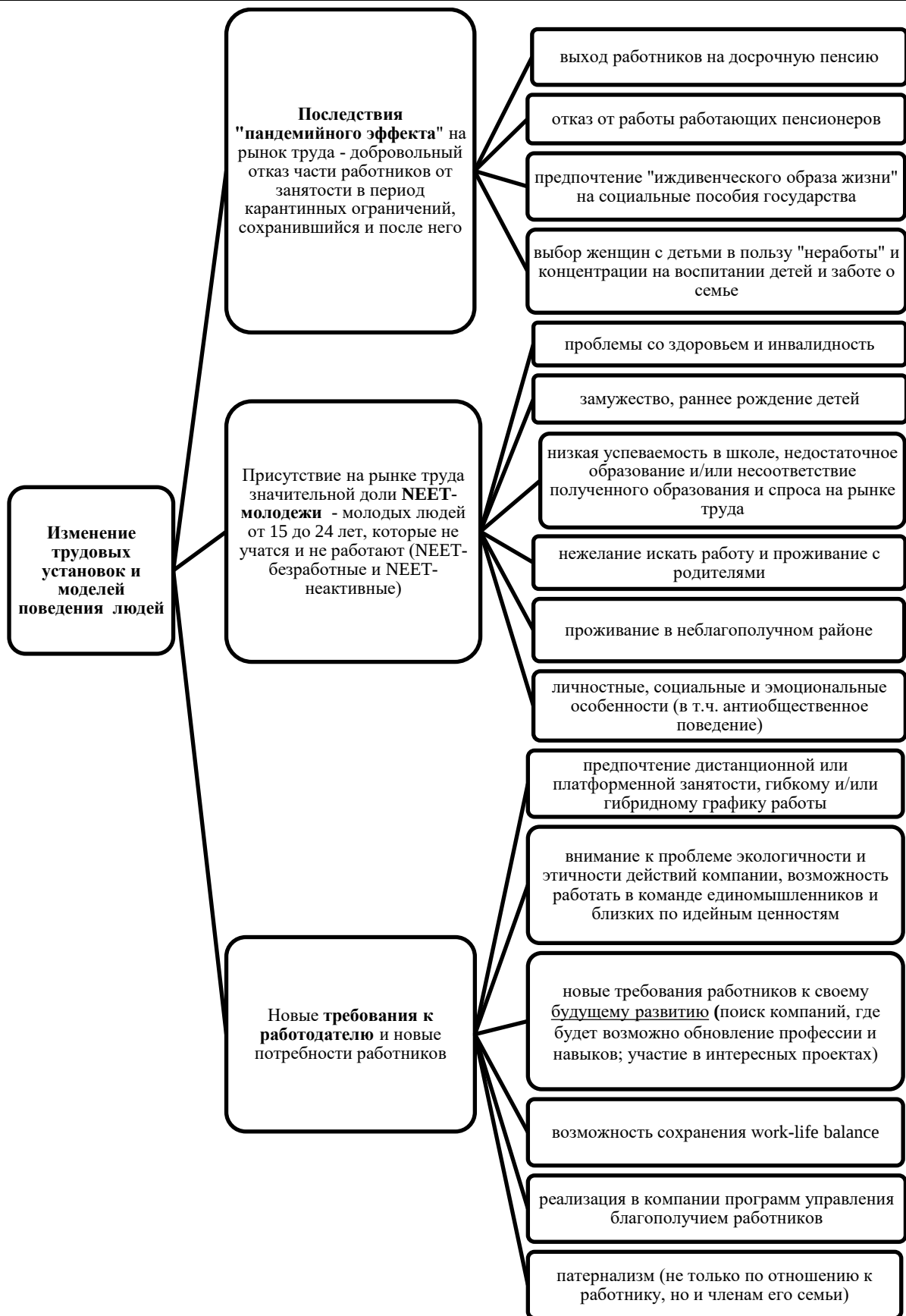


Рис. 8. Причины изменения трудовых установок и модели поведения людей

Fig. 8. Reasons for changing labour attitudes and people's behaviour patterns

[составлено автором по материалам исследования]

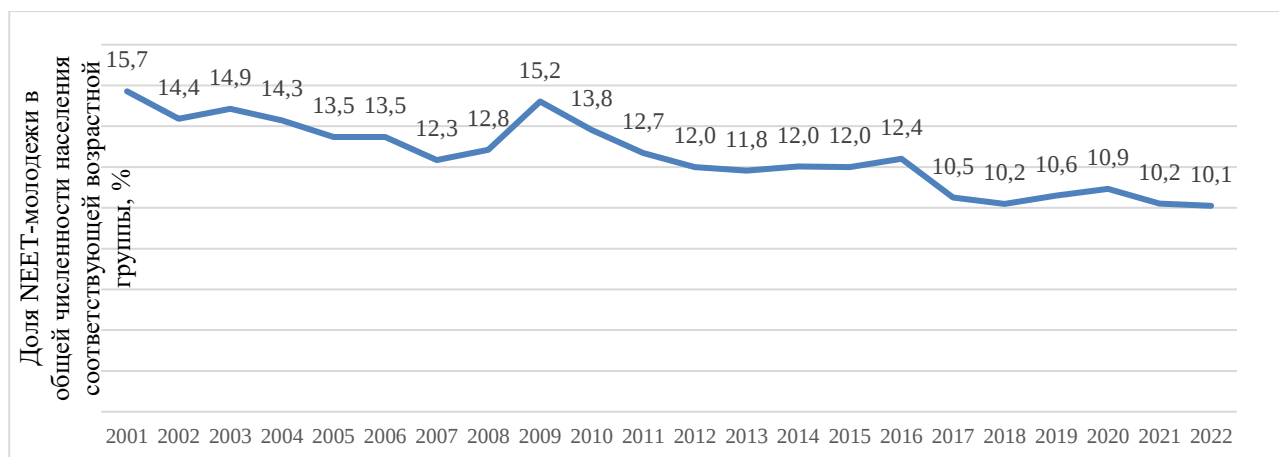


Рис. 9. Динамика доли NEET-молодежи в России

Fig. 9. Dynamics of the share of NEET-youth in Russia

[составлено автором на основе данных Росстат. Индикаторы достойного труда. – 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/search?q=индикаторы+достойного+труда>]

По отношению к своему работодателю (будущему и текущему) люди в целом становятся более избирательными: тщательно изучают потенциальных работодателей и точно откликаются на вакансии, чаще обращают внимание на HR-бренд работодателя, повышают зарплатные ожидания и ожидания в отношении условий труда. Следствием этого является увеличение «подвижности персонала» и снижение их закрепляемости на рабочих местах [13, с. 320–322].

Таким образом, среди причин дефицита кадров на российском рынке труда можно выделить как объективные, связанные с изменением пропорций спроса и предложения (увеличение спроса в традиционных и новейших отраслях и сокращение числа ищущих работу людей [10], так и субъективные причины – изменение трудовых установок и моделей трудового поведения людей (формируются под влиянием изменения мотивационных, поведенческих, ценностных факторов поведения людей).

Тенденции и направления изменений в HR-сфере

В настоящий момент ответом на вызовы рынка труда должна стать подлинная «идейная революция» в сознании HR-специалистов. Концептуальной основой нового подхода к управлению работниками является человекоцентричный подход. Человекоцентричность – это «свойство компаний и организаций, при которой их деятельность ориентирована на соблюдение интересов человека – как личности, как части рабочей команды и как члена общества»¹. Это система рабочих взаимоотношений, в которой интерес к мнению и потребностям конкретного сотрудника становится инструментом для достижения бизнес-целей компании. В условиях дефицита людей важно бережное отношение к людям (табл. 2).

Ответом на изменение запросов работников стал активно развивающийся тренд на управление благополучием. Реализация этого подхода требует от работодателей внимания не только к качеству трудовой жизни работника, но и заботу о тех сферах жизни сотрудников, которые не связаны непосредственно с выполнением работы: забота о здоровье работника и его семьи, забота о развитии сотрудника, забота о жилье, о среде обитания и др. (т. е. забота о работнике за пределами компании). На дефицит кадров рынок труда реагирует адаптацией режима работы (в т.ч. и через неформальные договоренности работников с работодателями), изменением акцентов и инструментов во всех функциональных блоках работы с персоналом (табл. 3).

¹ Индекс человекоцентричности компаний. Аналитический отчет 2023. – 2023. – URL: <https://rosatom-academy.ru/upload/medialibrary/99c/vgiawi9z1cwujmmak0n8xrtvdi8uv2k4/Индекс%20человекоцентричности.pdf> (дата обращения: 01.11.2024).

Таблица 2 – Трансформация установок HR-менеджмента¹
Table 2 – Transformation of HR-management installations

Устаревшие установки в HR-сфере	Актуальные установки в HR-сфере
Экономия на людях, привлечении и HR-задачах вообще	Внимание к бренду работодателя
Непонимание ценности текущих сотрудников («никого не держим, найдем новых»)	Фокус на удержание работников (на этапе подбора, в процессе работы)
Недооценка маркетинговых инструментов работы с соискателями/работниками.	Реализация установки «работник – внутренний клиент» во всех аспектах работы с персоналом
Завышенные требования к соискателям. Представление о том, что выбирает только работодатель	Наём без предубеждений – отказ от любых стереотипов в отношении соискателей/работников (отказ от возрастных, гендерных и других ограничений): - усиление лояльности работодателей к привлечению лиц старших возрастов; - увеличение масштабов работы с самозанятыми; - внедрение гибридных форматов работы и гибких форм занятости
Сохранение представлений и невысокой мобильности работников	Учет возросшего уровня мобильности работников и внутренней миграции (в т.ч. усиление внимания к специалистам из новых регионов)
Ориентация преимущественно на жесткие рыночные рычаги управления. Недооценка правильности постановки работнику задач и важности обратной связи	Забота о благополучии сотрудников (рыночный уровень заработной платы, адекватные условия труда, патернализм, соблюдение баланса между работой и частной жизнью/отдыхом и качественная коммуникация)

Таблица 3 - Изменения в ключевых функциях управления персоналом²
Table 3 - Changes in key personnel management functions

Направления работы с персоналом	Особенности работы с персоналом
Фокус в работе HR-специалиста	- обеспечение инклюзивности (по полу, возрасту, национальности и пр.); - ориентация на долгосрочные отношения с работниками; - патернализм; - смещение фокуса с подбора на удержание персонала; - формирование у работников ощущения их значимости на рабочем месте; - учет «жизненных пиков» работников; - постоянный мониторинг вовлеченности персонала, внимание к показателю лояльности eNPS; - социальная ответственность перед сотрудниками и территориями присутствия активов компании.
Привлечение персонала	- работа по улучшению узнаваемости и привлекательности компании на рынке труда; - разработка эффективного внутреннего и внешнего HR-бренда и интересного ценностного предложения; - ориентация на работу с кандидатами на более ранних этапах подготовки, поиск и обучение перспективных, талантливых профессионалов, пока те еще учатся в школе; - упрощение входа в компанию (особенно для линейного персонала) и унификация необходимых знаний и навыков; - расширение программ реферального (рекомендательного рекрутинга); - расширение использования искусственного интеллекта и автоматизация в процессе рекрутмента.

¹ Составлено автором по материалам исследований.

² Составлено автором по материалам исследований.

Направления работы с персоналом	Особенности работы с персоналом
Адаптация персонала	- усиление внимания к пребодингу персонала; - постоянная поддержка связи с кандидатом (принцип keep in touch); - разработка программ, направленных на предотвращение гостинга; - офбординг персонала.
Вознаграждение персонала	- управление суммарным вознаграждением персонала; - внедрение разнообразных программ благополучия сотрудников; - развитие вовлеченности сотрудников, рост качества их трудовой жизни; - внедрение «кафетерия льгот» для работников; - разработка внутренних программ лояльности; - внимание к физическому, ментальному и эмоциональному здоровью работников, более активное внедрение программ ДМС; - своевременное предоставление контрофера сотруднику (например, при выявлении желания уволиться).
Обучение и развитие персонала	- внедрение системы непрерывного обучения персонала; - формирование системы карьерных треков для типовых должностей; - формирование целостной экосистемы обучения персонала: с использованием разнообразных микро, макро обучающих курсов, инструментов геймификация, VR, AR и др.); - акцент на преодоление «квалификационной ямы», рескиллинг; - внедрение инструментов обратного (реверсивного) наставничества; - формирование у работника видения будущего развития в компании и в профессии, - гибкое управление карьерой сотрудников; - развитие команд (не людей): управленческих, функциональных, проектных; - активное формирование и обучение кадрового резерва; - внедрение в процесс обучения программ по финансовой грамотности.
Организация и условия труда	- гарантия безопасности сотрудников; - формирование корпоративной культуры - «компания семья»; - формирование позитивной атмосферы в компании; - предоставление возможности гибкой организации рабочего времени с учетом личных и семейных обстоятельств, в т. ч. связанных с визитами к врачам или необходимостью подстраиваться под график детей; - постоянное улучшение качества внутренних коммуникаций, поддержка неформального общения внутри коллектива; - формирование атмосферы доверия к работнику, отсутствие тотального контроля со стороны руководителя; - организационный дизайн, быстрое переформатирование рабочего пространства и всех организационных процессов.

Заключение

Итак, на чем нужно сосредоточиться HR-специалистам в условиях дефицита кадров? Трансформация практики HR-менеджмента предполагает: «идейную революцию» HR: внедрение гибкого мышления и технологий бережливого управления персоналом; формирование адаптивной HR-структуры компании; заботу о сотрудниках, проявление эмпатии; увеличение скорости фидбека; автоматизацию рутинных HR-процессов, направление сил на важные для компании задачи; внедрение технологий искусственного интеллекта для управления талантами и поиска новых специалистов.

В целом, основным трендом в развитии HR-сферы в XXI в. является дальнейшее расширение зоны внимания специалистов по управлению персоналом и, соответственно, сферы их влияния на бизнес-показатели организации. В условиях «войны за таланты» именно система управления персоналом, действующая в организации, становится ее главным конкурентным преимуществом на рынке труда.

Список источников

1. Капелюшников, Р. И. Эскалация вакансий на российском рынке труда (динамика, структура, триггеры) [Текст]: препринт WP3/2024/02 / Р. И. Капелюшников; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024.
2. Капелюшников, Р. И. Редактор серии WP3 «Проблемы рынка труда». В.Е. Гимпельсон. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов [Текст]: препринт WP3/2023/02 / Р. И. Капелюшников; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 78 с.
3. Szalavetz A. Industry 4.0 in «factory economies». – Brussels: ETUI, 2017. – P. 133–152. – URL: https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%205_6.pdf
4. Варавва М. Ю. Кадровый разрыв: масштабы и факторы дефицита ИТ-кадров в России // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 4.
5. Флоринская Ю. Ф. Трудовая миграция в Россию: сокращение потоков на фоне мало меняющейся географии // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 2 (63).
6. Мкртчян Н. В., Флоринская Ю. Ф. Трудовая миграция в России: международный и внутренний аспекты // Журнал Новой экономической ассоциации. 2018. № 1 (37).
7. Мукомель В. И., Денисенко М. Б. (2023). Иностранцы работники в России: мнения работодателей // Социологические исследования. № 1. С. 26–37.
8. Малиновский С. С., Шибанова Е. Ю. Доступность высшего образования в России: как превратить экспансию в равенство // Современная аналитика образования. 2022. № 7 (67).
9. Барьеры доступности высшего образования и социальные факторы дифференциации образовательных траекторий: информационный бюллетень / С. С. Малиновский, Е. Ю. Шибанова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2023. 38 с.
10. Колесникова О.А., Маслова Е.В., Околелых И.В. Кадровый дефицит на современном рынке труда России: проявления, причины, тренды, меры преодоления // Социально-трудовые исследования. 2023. № 53(4).
11. Образование в цифрах: 2024: краткий статистический сборник / Т. А. Варламова, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 132 с. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf>
12. Redmond P., McFadden C. Young people not in employment, education or training (NEET): Concepts, consequences and policy approaches // Economic and Social Review. Vol. 54. No. 4. Winter 2023 pp. 285–327. – URL: <https://www.esri.ie/publications/young-people-not-in-employment-education-or-training-neet-concepts-consequences-and>
13. Борисова А.А., Кузьмин А.Н., Тютрюмова Е.Г. Текучесть персонала в условиях трудодефицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // Экономика труда. 2024. Том 11. № 3.

References

1. Kapelyushnikov R. I. *Escalation of vacancies in the Russian labor market (dynamics, structure, triggers)* [Text]: WP3 preprint/2024/02 / R. I. Kapelyushnikov; National research. Higher School of Economics Univ.– Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. (In Russ.).
2. Kapelyushnikov R. I. *Editor of the WP3 series "Problems of the Labor Market". V.E. Gimpelson. The Russian labor market: a statistical portrait against the background of crises* [Text]: WP3 preprint/2023/02 / R. I. Kapelyushnikov; National research. Higher School of Economics Univ., Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2023. 78 p. (In Russ.).
3. Szalavetz A. *Industry 4.0 in «factory economies»*. – Brussels: ETUI, 2017. – pp. 133–152. – URL: https://www.etui.org/sites/default/files/Chapter%205_6.pdf
4. Varavva M. Y. Personnel gap: the scale and factors of IT personnel shortage in Russia. *Bulletin of Plekhanov Russian University of Economics*. 2023;20(4). (In Russ.).
5. Florinskaya Yu. F. Labor migration to Russia: reduction of flows against the background of a little-changing geography. *Journal of the New Economic Association*. 2024;2(63). (In Russ.).
6. Mkrtchyan N. V., Florinskaya Yu. F. Labor migration in Russia: international and domestic aspects. *Journal of the New Economic Association*. 2018;1(37). (In Russ.).

7. Mukomel V. I., Denisenko M. B. Foreign workers in Russia: opinions of workers. *Sociological research*. 2023;(1):26–37. (In Russ.).
8. Malinovsky S. S., Shibanova E. Yu. Accessibility of higher education in Russia: how to turn expansion into equality. *Modern education analytics*. 2022;7(67). (In Russ.).
9. *Barriers to accessibility of higher education and social factors of differentiation of educational trajectories: newsletter* / S. S. Malinovsky, E. Y. Shibanova; National is a trace. Higher School of Economics, Moscow, Higher School of Economics; 2023. 38 p. (In Russ.).
10. Kolesnikova O. A., Maslova E. V., Okolelykh I. V. Personnel shortage in the modern Russian labor market: manifestations, causes, trends, coping measures. *Social and labor research*. 2023;53(4). (In Russ.).
11. *Education in numbers: 2024: a short statistical collection* / T. A. Varlamova, L. M. Gokhberg, O. A. Zorina, etc.; National research. Higher School of Economics Univ., Moscow: ISIEZ HSE, 2024. 132 p. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf>. (In Russ.).
12. Redmond P., McFadden C. Young people not in employment, education or training (NEET): Concepts, consequences and policy approaches. *Economic and Social Review*. Vol. 54. No. 4. Winter 2023, pp. 285–327. – URL: <https://www.esri.ie/publications/young-people-not-in-employment-education-or-training-neet-concepts-consequences-and>. (In Russ.).
13. Borisova A. A., Kuzmin A. N., Tyutryumova E. G. Staff turnover in a labor-deficit labor market environment: how are the target values of the indicator determined? *Labor economics*. 2024;11(3). (In Russ.).

Информация об авторе

Е. П. Костенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами Южного федерального университета.

Information about the authors

E. P. Kostenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Human Resource Management Department of Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.11.2024; одобрена после рецензирования 30.11.2024; принята к публикации 01.12.2024.

The article was submitted 01.11.2024; approved after reviewing 30.11.2024; accepted for publication 01.12.2024..