

Практики использования цифровых технологий в корпоративной молодежной политике

Научный руководитель – Батоврина Екатерина Викторовна

Авшалумов Саймон Станиславович

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Кафедра управления персоналом, Москва, Россия

E-mail: savshalumov@mail.ru

Работа с молодежью становится все более распространенным направлением работы с персоналом крупных российских компаний. Институциональной рамкой корпоративной работы с молодежью крупных российских компаний является их молодежная политика. Молодежная политика – это неотъемлемый элемент кадровой политики компании, представляющей собой общий план (программу) деятельности компании в области работы с персоналом на длительный период времени, включающий наиболее важные цели компании и способы их реализации[1]. Молодежная политика направлена на реализацию целого ряда мероприятий для молодых специалистов, некоторые из которых находят отражение в определениях корпоративной молодежной политики. Например, в работе И. Козиной и Л. Чеглаковой корпоративная молодежная политика понимается как «комплекс мер, направленных на привлечение, удержание и интеграцию в организационную среду молодых сотрудников, обладающих уровнем квалификации, соответствующим потребностям компаний, а также их развитие и повышение эффективности трудовой деятельности»[2].

В рамках нашего исследования мы предлагаем корпоративную молодежную политику можно рассматривать как общий долгосрочный план работы с молодыми сотрудниками компании, разработанный по инициативе работодателя, отражающий цели и принципы взаимодействия с молодежью на корпоративном уровне, включающий комплекс мер, направленных на создание условий для развития и самореализации молодых сотрудников, обеспечивающих их вовлечение в реализацию миссии и стратегических целей компании.

В свою очередь, кадровая молодежная политика – общий долгосрочный план работы с молодыми сотрудниками, разработанный по инициативе работодателя и осуществляемый отделом управления персоналом и руководителями подразделений компании, включающий комплекс регулярных мероприятий по взаимодействию с образовательными учреждениями, привлечению, адаптации, мотивации, обучению, развитию, удержанию, управлению деловой карьерой, оценке, управлению организационной культурой, управлению благополучием и управлению текучестью молодых специалистов, направленный на эффективное задействование талантливой молодежи в достижении миссии и стратегических целей компании.[3]. В данной работе в качестве объектов корпоративной молодежной политики мы рассматриваем молодых специалистов, студентов и выпускников ВУЗов и школьников, так как корпоративные мероприятия, направленные на привлечение молодежи, реализуются на образовательном уровне.

Молодые специалисты обладают высокой цифровой грамотностью и быстрее адаптируются к новым цифровым технологиям. Текущее поколение молодых специалистов родилось в период технологических инноваций, оно быстрее других адаптируется к новой среде и технологиям, что крайне важно для большинства работодателей, так как цифровая трансформация бизнеса – один из ключевых трендов российских компаний. «По данным исследования Ассоциации менеджеров, 90% российских компаний уже активно используют различные российские цифровые разработки в своих бизнес-процессах»^[4], что

требует привлечения специалистов, готовых с ними работать. Ученые СПбПУ определяют цифровую трансформацию бизнеса как «переход от традиционной системы управления предприятием на инновационную на основе внедрения релевантных информационно-коммуникационных технологий в деятельность предприятия, направленных на преобразование бизнеса и/или его трансформацию в цифровую форму для получения и/или удержания конкурентных преимуществ в современном обществе»[5].

Крупные компании как работодатели обладают большими технологическими, финансовыми, человеческими и иными ресурсами, что открывает большие возможности для инвестиций в развитие сотрудников, карьерное планирование сотрудников, их ротации. Отдельно стоит отметить цифровизацию бизнес-процессов и технологическое оснащение крупных компаний благодаря большому бюджету на внедрение передовых технологий в бизнес-процессы, что тоже может заинтересовать и привлечь молодежь.

Цели и принципы взаимодействия с молодежью, заложенные корпоративной молодежной политикой, определяют модели поведения руководителей компании при работе с молодыми сотрудниками. Ими руководствуются и их придерживаются HR-специалисты. И те, и другие отвечают за формирование и реализацию «комплекса мер, направленных на создание условий для развития и самореализации молодых сотрудников, обеспечивающих их вовлечение в реализацию миссии и стратегических целей компании». Получается, что корпоративная молодежная политика претворяется в жизнь в рамках управления персоналом – через его направления, методы и инструменты. Другими словами, управление персоналом можно рассматривать как институциональную рамку, механизм реализации корпоративной молодежной политики.

Направления молодежной политики – это основные зоны работы с молодыми специалистами, школьниками, студентами и выпускниками ВУЗов в рамках ключевых функций управления персоналом. В отличие от функций управления персоналом основные направления молодежной политики в крупной компании подчеркивают специфику работы с субъектами корпоративной молодежной политики. Рассмотрим существующие практики использования цифровых технологий в корпоративной молодежной политике крупных российских компаний в рамках основных направлений молодежной политики: работе с образовательными учреждениями, привлечении, адаптации, мотивации, обучении и развитии, удержании, управлении деловой карьерой, оценке молодых специалистов; формировании организационной культуры, благоприятной для молодых специалистов; управлении благополучием и управлении текучестью молодых специалистов.

1. Работа с образовательными учреждениями.

В рамках отбора студентов и выпускников ВУЗов на лидерскую программу в компании Авито применяется тест Switch, основанный на современной теории тестирования (IRT), проверяющий числовые способности и логику, с использованием системы прокторинга для обнаружения списываний и помощи сторонних лиц при прохождении кандидатом тестирования. Более 800 кандидатов прошли тестирование для отбора на лидерскую программу, успешные кандидаты были приглашены на Центр Оценки, успешные финалисты которого стали участниками лидерской программы Авито[6].

2. Привлечение молодых специалистов

Крупные компании используют ИИ-инструменты для ускорения рекрутмента молодых специалистов. «Согласно исследованию ВЦИОМ, к 2024 году ИИ используют уже 43% российских компаний, тогда как в 2021 году их было всего 20%»[7]. Так, компания Финанс использует промты для создания описания вакансий через ChatGPT, чат-бот для автоматического разбора откликов и направления первичного приглашения на вакансию кандидатам для экономии времени рекрутеров, ИИ помощник для автоматического выбора наиболее подходящих кандидатов под вакансию с цветовым индикатором и процентом

попадании профиля под должностную инструкцию[8]. Применение чат-ботов для общения с молодыми специалистами показывает кандидатам уровень развития цифровых технологий в крупной компании, что важно новому поколению.

3. Адаптация молодых специалистов

Компания IBS внедрила цифровую платформу онбординга «Адаптация» с ИИ и геймификацией. Каждый новичок проходит адаптацию в виде увлекательного квеста с уровнями и баллами. Кроме того, на платформе есть виртуальный ассистент – Пес Пиксель, сопровождающий обучение новичка: Пес Пиксель напоминает о дедлайнах прохождения этапов адаптации, запрашивает обратную связь. За 3 года компания смогла увеличить долю нанятых молодых специалистов до 25 лет в 2 раза, сократив онбординг новичка с 3 до 1 месяца[9].

4. Мотивация молодых специалистов

Компания Альфа-Банк применила в 2024 году автоматизированный опросник профессионального выгорания FADE для определения факторов, влияющих на уход молодых специалистов ИТ-отдела из компании. Опросник позволил оценить уровень значимости и удовлетворенности потребностей сотрудников, их уровень профессионального выгорания. В результате были определены шаги по удержанию молодых специалистов и повышению уровня их удовлетворенности работой[10].

5. Обучение и развитие молодых специалистов

Компания Росатом при обучении стропальщиков начала применять виртуальные тренажеры (VR). Курс позволяет отработать сотруднику сложные схемы строповки крупногабаритных деталей в безопасной виртуальной реальности, максимально приближенной к реальным условиям. 20 стропальщиков уже прошли данное обучение, компания планирует обучить еще 50 человек[11]. Применение виртуальных тренажеров помогает молодым специалистам быстро адаптироваться к опасным рабочим ситуациям.

6. Удержание молодых специалистов

Компания Алроса для удержания молодых специалистов организовала рейтинг достижений «АЛРОСА.Фогсе» на онлайн-платформе, молодые сотрудники могут поделиться своими достижениями в социальной, профессиональной и научной деятельности. В результате в компании повысился уровень вовлеченности персонала[12].

7. Управление деловой карьерой молодых специалистов

Компания Норникель в рамках оценки кандидатов в кадровый резерв используют технологию виртуального центра оценки (ВЦО) Web@ssessment, включающего прохождение ролевых игр, аналитических кейсов, групповых и индивидуальных заданий на онлайн-платформе. Оценка участников наблюдатели проводят по видеоконференции, применяя автоматизированные оценочные листы. Благодаря ВЦО компания Норникель провела оценку более 150 человек, около 90% руководящих вакансий закрываются внутренними кандидатами[13].

8. Оценка молодых специалистов

В компании Яндекс есть онлайн-платформа для ревью сотрудников в конце каждого полугодия, компания использует оценку 270 или 360 в зависимости от отдела: каждый сотрудник заполняет онлайн-фидбэк о себе, далее его заполняют руководитель, подчиненные и клиенты. Часто включаются вопросы про удовлетворенность вовлеченностью в совместные задачи, достигнутые результаты и зоны роста профессионально-личностных качеств. Молодые специалисты отмечают удобство собственной автоматизированной платформы для оценки персонала[14].

9. Формирование организационной культуры, благоприятной для молодых специалистов

В компании РЖД есть мобильная платформа для сообщества молодых специалистов

– Центр молодежных проектов в мобильном приложении Talent Rocks. Один из проектов Корпоративного университета компании – это молодежный конкурс «Новое звено», в рамках которого молодые специалисты могут предложить идеи по улучшению бизнес-процессов компании. В приложении публикуется расписание мероприятий, участники получают push-уведомления о дедлайнах задач. Также в приложении часто проводятся разные челленджи, например, «Мое начало дня» – участники выкладывают фото своего завтрака или утренней пробежки, за активность начисляются баллы, лидеры получают призы[15]. Компания РЖД создала единое цифровое пространство для молодых специалистов.

10. Управление благополучием молодых специалистов

Компания Сбер заботится о благополучии молодых специалистов, так, был запущен цифровой спортивный челлендж «Экватор челлендж» в приложении Stayfitt, цель которого совместными усилиями собрать 40075 км – столько нужно, чтобы обогнуть Землю по экватору. С помощью разных видов активностей участники зарабатывают баллы, в приложении есть возможность следить за правильным питанием, а также найти единомышленников в командном и общем чате[16].

11. Управление текучестью молодых специалистов

Компания Магнит использует опросник Harry Job для оценки развития вовлеченности персонала. Анализ разных факторов, влияющих на показатели текучести, лояльности, eNPS, позволил компании внутри каждого департамента провести фокус-группы для определения основных мероприятий, необходимых для снижения уровня текучести сотрудников, особенно молодых специалистов, и повышения их вовлеченности[17].

Таким образом, крупные компании стремятся интегрировать использование цифровых технологий в работу с молодежью. Цифровая трансформация бизнеса – это двигатель конкурентоспособности и выживаемости компании в современных условиях.

Источники и литература

- 1) 39% крупных российских компаний внедрили искусственный интеллект в свои бизнес-процессы // Ассоциация менеджеров. – URL: <https://amr.ru/press/news/gr/39-krupnykh-rossiyskikh-kompaniy-vnedrili-iskusstvennyy-intellekt-v-svoi-biznes-protssy/> (дата обращения: 24.01.2025).
- 2) Авшалумов, С.С. Удержание молодых специалистов как значимое направление молодежной политики в крупных российских компаниях // Социология в меняющемся мире: теория, практика, образование. Материалы всероссийской научной конференции XVIII Ковалевские чтения 14-16 ноября 2024 года. – Скифия-принт Санкт-Петербург: 2024. – С. 410–414.
- 3) Грушевский, С. Мягкая цифровая адаптация: лучшие практики по работе с новыми сотрудниками // vc.ru. – URL: <https://vc.ru/office/1821710-myagkaya-cifrovaya-adaptaciya-luchshie-praktiki-po-rabote-s-novymi-sotrudnikami> (дата обращения: 08.10.2025).
- 4) Зайченко, И.М., Горшечникова, П.Д., Лёвина, А.И., Дубгорн, А.С. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определение // Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 205–211.
- 5) ЗОЖ-проект: Сбер Банк запустил цифровой спортивный челлендж // ОАО «Сбер Банк». – URL: <https://www.sber-bank.by/new/sport-challenge-20112023> (дата обращения: 09.10.2025).
- 6) ИИ в рекрутинге: как технологии меняют подход к найму в России // FriendWork Recruiter. – URL: <https://friend.w>

ork/blog/ii_v_rekrutinge_kak_tekhnologii_menyayut_podhod_k_najmu_v_rossii
(дата обращения: 08.10.2025).

- 7) Как Talent Rocks помогает Корпоративному университету РЖД объединять активных молодых сотрудников // Talent Rocks. – URL: <https://talentrocks.ru/case-rzd.html> (дата обращения: 09.10.2025).
- 8) Козина, И., Чеглакова, Л. Корпоративная молодежная политика: подходы российских промышленных предприятий // Журнал исследований социальной политики. – 2014. – Том 11. – № 4. – С. 95–110.
- 9) Милов, Н. Цифровая оценка персонала в России 2024 Кейсы 19 компаний // Экопси Консалтинг. – 28 с.
- 10) Опарина, Н.Н., Пугачев, В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие / Н.Н. Опарина, В.П. Пугачев. – М.: Кнорус, 2022. – 207 с.
- 11) Отчет об устойчивом развитии 2022 // АК «АЛРОСА». – URL: https://www.alrosa.ru/upload/iblock/102/qr2dfdh8supnpl39e3psr420kmq9cxp8/ALROSA_Sustainability%20Report_2022.pdf (дата обращения: 08.10.2025).
- 12) Росатом начал применять VR-технологии при обучении стропальщиков // АТОМ-МЕДИА. – URL: <https://atommedia.online/press-releases/rosatom-nachal-primenyat-vr-tehnologii/> (дата обращения: 08.10.2025).