**Почему компании возятся с молодыми специалистами**

Антон Милехин

Привлечение, обучение и трудоустройство студентов и недавних выпускников вузов – дело хлопотное, и не каждый работодатель готов инвестировать средства в неопытных сотрудников, вместо того чтобы перекупать готовых специалистов у конкурентов. Тем не менее все больше компаний рассматривают стажерские программы как необходимый элемент своей HR-политики, ведь недалек тот день, когда за талантливого студента придется бороться так же, как сейчас – за опытного профессионала.

Словосочетание «фабрика звезд» ассоциируется у вас прежде всего с известным телепроектом? Однако не только наша эстрада страдает от нехватки квалифицированных кадров. Например, в девелоперской компании «Новая площадь» так назвали программу обучения для выпускников вузов. Основными требованиями к кандидатам являются свободное владение английским языком, диплом о высшем образовании и ряд личностных качеств. При этом наличие опыта работы не принципиально. Задача проекта – привлечение в компанию талантливых молодых специалистов, из которых в дальнейшем можно было бы сформировать пул квалифицированных специалистов в сфере девелопмента. Уже через полтора-два года нынешние стажеры смогут претендовать на посты директоров и руководителей проектов в девелоперских компаниях (обычно этот путь занимает до десяти лет), хотя лучших учеников руководство «Новой площади» рассчитывает, естественно, оставить под своим крылом.

**Кризис жанра**

«Новая площадь» – далеко не первый и точно не последний работодатель, который развил бурную деятельность на молодежном рынке труда. Даже саму тенденцию, откровенно говоря, трудно назвать свежей. Просто скоро она перестанет быть тенденцией как таковой: стажерские программы будут такой же неотъемлемой частью развитой HR-cистемы, как, скажем, программа нематериальной мотивации. Не исключено, однако, что и за перспективных выпускников вузов работодателям уже в ближайшем будущем придется «вести войну», ведь большинство средних и крупных компаний готовят или уже активно внедряют проекты по работе с молодыми специалистами. «Данная тенденция – одно из следствий критической ситуации на рынке труда, – объясняет Елена Крутова, менеджер по развитию персонала фирмы Luxoft. – Традиционный рекрутмент не выполняет своей задачи на сто процентов, и эйчары стараются использовать альтернативные пути поиска персонала». Привлечение студентов и недавних выпускников вузов, действительно, одно из самых перспективных решений проблемы дефицита кадров. Стажерам можно поручать выполнение самых простых операций, усложняя задания по мере накопления опыта, большинство из них стремятся сделать карьеру и готовы прилагать усилия для достижения цели. При этом уровень их лояльности гораздо выше, чем у многих «искушенных» сотрудников. Кроме того, в ряде случаев проще взять молодого специалиста с хорошим теоретическим образованием и обучить его стандартам работы в компании, чем найти опытного человека и пытаться его перестроить под новую культуру. По словам Марианны Скабицкой, заместителя директора по персоналу компании Sodexho, корпоративная система не может меняться под каждого сотрудника, а самого работника легче интегрировать в организацию, когда он еще достаточно гибок.

«Действительно, в настоящее время все больше и больше компаний приходят к выводу о целесообразности развития сотрудников внутри организации с начальных должностей», – соглашается Сергей Киреев, менеджер по подбору персонала «Эрнст энд Янг».

**Персонал на вырост**

Возможность использования программ стажировок для заполнения вакансий в целом не зависит от профиля фирмы – речь стоит вести скорее о наличии ресурсов на такие проекты. Причем нужно учитывать, что перекупка специалистов и менеджеров у конкурентов способна повлечь за собой большие финансовые затраты, хоть и сэкономит ваше время в краткосрочной перспективе. «Наем студентов возможен в любых компаниях и в любых подразделениях, где есть вакансии начального уровня, – считает Елена Крутова. – Специфика деятельности предприятия не столь значима, важнее готовность руководства взять на работу человека с неоконченным высшим образованием и на неполный рабочий день».

При всей универсальности идеи (практически любая фирма в настоящее время должна быть заинтересована в найме молодых перспективных специалистов, едва те встали со студенческой скамьи) каждая организация поразному подходит к ее реализации. Во многих крупных консалтинговых и FMCG-компаниях, таких как PricewaterhouseCoopes, Golden Telekom, «Вымпелком», КРОК, Procter & Gamble, «Филип Моррис», стажерские программы давно стали одним из важнейших способов привлечения новых сотрудников. Например, карьера в «Эрнст энд Янг» начинается, как правило, с позиции стажера. «Мы ежегодно организуем программу стажировок. Так, в осенне-зимний период они проходят в отделе аудита и в отделе услуг в области налогообложения и права. В рамках этой программы студенты старших курсов имеют возможность в течение трех–пяти месяцев принимать участие в проектах, в ходе которых на собственном опыте узнают, что такое работа в нашей компании, – рассказывает Сергей Киреев. – К нам приходят студенты четвертого-пятого, а иногда и третьего курса». В отделе аудита «Эрнст энд Янг» в этом году трудилось более 70 стажеров, в отделе налогообложения и права – более 50, в отделе консультационных услуг – более 20. Естественно, стажеры не отвечают за весь проект или даже за отдельный его участок, но зато могут поучаствовать в работе на всех стадиях проекта, почувствовать себя частью команды. «По результатам стажировки проводится аттестация, и те, кто показал хорошие результаты, получают предложение о постоянной работе, – продолжает Сергей Киреев. – С другой стороны, за три месяца стажировки кандидаты тоже имеют возможность присмотреться к нашей компании и решить, насколько им интересен наш бизнес. Полагаю, многие компании придерживаются похожей стратегии». Следствием скрупулезного подхода к отбору кандидатов на стажировку является достаточно высокий процент тех, кто остается в «Эрнст энд Янг» в качестве постоянных сотрудников, – 95–98% от числа всех стажеров.

Большинство же работодателей обращаются к стажерским программам больше как к вспомогательному инструменту найма, признавая, однако, что в будущем его значение может вырасти. Так, около 3% постоянных линейных сотрудников компании Sodexho появилось в организации благодаря стажировкам. Среди руководящих работников эта цифра несколько выше – около 12%. Интересно, что Sodexho открыла стажерам прямой путь на менеджерские позиции в обход низших ступенек. «Конечно, на руководящие позиции – например, на должность менеджера производственного участка, – мы выбираем лучших из лучших, отслеживая наиболее успешных студентов вузов с четвертого-пятого курса», – поясняет Марианна Скабицкая.

В московском офисе Luxoft сейчас трудится около 20 студентов (при общей численности персонала порядка 1,2 тыс. человек), которые пока числятся на младших позициях. И они видят, что их работа ценится, – некоторые более высокие должности (старший аналитик, тест-менеджер, руководитель группы) занимают как раз бывшие стажеры. «Программа стажировки в нашей компании рассчитана в среднем на полгода, но это не значит, что через шесть месяцев сотрудничество со студентом прекращается – просто к тому моменту он уже считается полноправным сотрудником, который прошел такой вот длительный испытательный срок, – рассказывает Елена Крутова. – В течение этого периода у студента есть возможность частичной занятости – от трех рабочих дней в неделю – при минимальных задачах и возможности обучаться».

**По всем фронтам**

Список традиционных способов привлечения молодых специалистов достаточно широк: компании активно используют в качестве каналов связи с потенциальными стажерами интернет-сайты, печатные издания, посвященные вопросам построения карьеры, деловые СМИ.

«Эрнст энд Янг» этим не ограничивается: организация проводит мастер-классы, семинары, презентации в вузах, участвует в ярмарках вакансий, а также ищет молодых специалистов с помощью центров занятости и центров карьеры при вузах. Вызвать интерес к работе в компании помогают и лекции по аудиту, международным стандартам финансовой отчетности, различным аспектам налогообложения предприятий и другим темам, которые партнеры «Эрнст энд Янг» читают студентам.

Вот еще пример. В течение 2006 года ФСК ЕЭС провела масштабную подготовку к реализации программ сотрудничества с ведущими вузами страны, привлечения на практику и стажировку студентов старших курсов инженерно-технических специальностей для их дальнейшего трудоустройства. Кроме того, ФСК ЕЭС приняла участие в федеральном проекте «Успешная сотня», открыв для молодежи виртуальный энергоцех, где участники проекта могут продемонстрировать свои знания и идеи, решая специальные кейсы по направлению «электроэнергетика». Свои силы попробовали 600 молодых людей, для 36 особо отличившихся компания провела День открытых дверей, где студенты смогли пообщаться с топ-менеджерами. 18 человек получили стипендии ФСК ЕЭС, 13 – премии, а пяти лучшим участникам были вручены сертификаты на трудоустройство в ФСК ЕЭС.

**И себе, и людям**

Разумеется, работодателю никто не гарантирует, что выпестованный им «молодняк» не отправится опробовать вновь обретенные знания и навыки к конкурентам. Поэтому созданию стимулов для молодых специалистов должно быть уделено не меньше внимания, чем мотивации прочих сотрудников; например, в компании Sodexho по итогам трехмесячной программы особо отличившийся стажер может получить не только заработную плату, но и бонус.

Еще одна сложность организации студенческих программ с точки зрения HR-специалиста – нежелание руководства связываться с молодежью. Их вполне можно понять: у многих уже есть негативный опыт, когда пользы от студента было меньше, чем вреда. «Функция HR-подразделения – убедить руководство компании, что работа со стажерами сейчас необходима как никогда», – считает Елена Крутова. Стоит отметить и особенности подбора этой специфической категории персонала: нужно досконально выяснить, как студент планирует совмещать работу и учебу, что его может мотивировать, каких целей ему хотелось бы достичь в ближайшем будущем.

К счастью, в настоящее время нет недостатка в кандидатах на стажерские позиции. Каждый нацеленный на карьеру учащийся вуза уже с третьего курса начинает искать себе хотя бы временную работу. Однако учитывая критическую ситуацию на рынке труда, легко можно представить, что дефицитом вскоре окажутся даже толковые студенты, и компаниям, находящимся в поисках кадрового резерва, придется занимать очередь на будущих сотрудников еще до того, как те сделают свои первые шаги.

**Дети подземелья**

Стажерская программа Metronet Rail, британской компании, которая занимается техническим обслуживанием линий лондонского метрополитена, рассчитана на четыре года и 140 человек. Каждый год около 30 выпускников школ становятся техниками-стажерами Metronet. При отборе кандидатов рекрутеры обращают внимание на оценки в аттестате и на результаты интервью по компетенциям, которые проводят специалисты компании. Первый год стажировки проходит в учебном центре, после чего стажеры выходят на работу в лондонской подземке.

Чтобы мотивировать молодых специалистов, руководство компании учредило в 2006 году специальную премию за успехи стажеров. «На церемонии награждения мы стараемся показать ученикам, что они действительно важная часть команды», – объясняет Джин Илсли, менеджер стажерского подразделения.

Технику Уиллу Джулиену 19 лет, недавно ему присвоили звание «Стажер года». По словам Уилла, программа, в которой он принимает участие, – хорошая возможность одновременно учиться и получать небольшой доход. Кроме того, он рад возможности понаблюдать, как функционирует крупная компания, и уже строит планы своей дальнейшей карьеры в Metro.

**Список литературы**

Human Resourses № 7 [7] июль 2007