

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО РАБОТЕ С МОЛОДЕЖЬЮ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ И В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Москва,
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ.....	3
2.1. Понятие «молодой специалист».....	3
2.2. Предпосылки для работы с молодежью.....	4
2.3. Цели и задачи работы с молодежью на предприятии / в организации.....	4
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	5
3.1. Факторы привлечения молодых специалистов.....	5
3.2. Формирование образа привлекательного работодателя (HR-бренд).....	6
3.3. Этапы работы с молодежью на предприятиях и в организациях	6
3.4. Сложности, возникающие при привлечении молодых специалистов	13
3.5. Термины и определения	13
3.6. Примеры из практики работы с молодежью.....	14
3.7. Показатели успешности работы с молодыми специалистами.....	17
4. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА.....	18
5. ЛИТЕРАТУРА.....	34

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является оказание содействия организациям-участникам национального проекта в формировании системы работы с молодежью на предприятиях и в организациях, направленной на привлечение, развитие и эффективное использование данного трудового ресурса.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

2.1. Понятие «молодой специалист»

Понятие "молодой специалист" применяется в федеральном, в региональном, и в местном законодательстве, и, как правило, характеризует гражданина до достижения им определенного возраста, имеющего соответствующее образование и принятого на работу по полученной специальности.

Федеральным законодательством установлено, что к молодым специалистам относятся граждане РФ в возрасте до 30 лет (для участников жилищных программ поддержки молодых специалистов - до 35 лет), имеющие среднее профессиональное или высшее образование, принятые на работу по трудовому договору в соответствии с уровнем профессионального образования и квалификацией (п. 2 Основ государственной молодежной политики РФ на период до 2025 г., утв. Распоряжением Правительства РФ от 29.11.2014 N 2403-р).

В г. Москве молодыми специалистами признаются граждане в возрасте до 30 лет, впервые поступившие на работу непосредственно после окончания образовательного учреждения среднего профессионального или высшего профессионального образования (независимо от формы получения образования) и работающие по полученной специальности до истечения трехлетнего срока с момента окончания образовательного учреждения (п. п. 1, 6 ст. 1 Закона г. Москвы от 30.09.2009 N 39).

2.2. Предпосылки для работы с молодежью

- Общее старение квалифицированных рабочих, среднего и инженерного производственного персонала, выступающих носителями ключевых технологий и определяющих эффективность народнохозяйственного комплекса;
- Низкая привлекательность работы в реальном секторе экономики для молодежи;
- Понижение престижа инженерного труда в Российской Федерации;
- Дефицит квалифицированного рабочего персонала (рабочие должности в реальном секторе экономики составляют около 60% от общего количества должностей);
- Низкий конкурс на инженерно-технические специальности в российских высших учебных заведениях (ВУЗах);
- Недостаточный уровень подготовки молодых специалистов (работодатели отмечают нехватку практических знаний у выпускников ВУЗов и средних специальных учебных заведений (ССУЗов));
- Противоречия между завышенными ожиданиями выпускников учебных заведений и оценкой их компетенций работодателями;
- Отток молодых перспективных технических специалистов, получивших практический опыт работы (из базовых не сырьевых отраслей народного хозяйства), в нефтяную, газовую, оборонную отрасли российской промышленности в поиске более высокого уровня заработной платы.

2.3. Цели и задачи работы с молодежью на предприятии / в организации

- Создать благоприятные условия для закрепления молодежи на предприятии / в организации;
- Создать привлекательные рабочие места для молодых специалистов;
- Содействовать обучению и повышению уровня профессиональной подготовки молодых работников на базе учебно-производственного центра организации / предприятия;
- Обеспечить регулярный приток молодых специалистов;
- Обеспечить подготовку молодых специалистов на базовых кафедрах ВУЗов и ССУЗов;
- Организовать работу в рамках договоров о научно-техническом сотрудничестве с профильными ВУЗами и ССУЗами;
- Обеспечить проведение в организации / на предприятии практики студентов профильных ВУЗов и ССУЗов;
- Организовать работу аспирантуры по подготовке специалистов по приоритетным направлениям работы организации / предприятия;
- Взаимодействовать с профильными ВУЗами и ССУЗами для подбора кадров;
- Организовать адаптацию молодых специалистов в структурных подразделениях предприятий / организаций;
- Обеспечить передачу практического опыта молодым специалистам;
- Развить наставничество с целью сохранения преемственности кадров;
- Создать условия для реализации научно-технического и творческого потенциала, стимулирования инновационной деятельности;
- Сформировать среду, позволяющую молодым специалистам разрабатывать и внедрять инновационные технологии.

Настоящие рекомендации призваны оказать помощь:

- *Предприятиям и организациям:*

- Сформировать и закрепить положительный социально-ориентированный имидж и деловую репутацию предприятия / организации (HR-бренд).
- Увеличить долю вакансий, закрытых молодыми рабочими и специалистами;
- Выявить наиболее перспективных будущих лидеров (руководителей) среди молодых специалистов;
- Создать из числа молодых сотрудников кадровый резерв;
- Сформировать систему ротации и обмена профессиональным опытом молодых специалистов;
- Повысить профессионализм молодых специалистов;
- Снизить текучесть кадров (среди молодых специалистов, в частности);

- *Молодым специалистам и работникам:*

- Выполнять трудовую функцию в условиях благоприятного социально-психологического климата;
- Повысить мотивацию, сформировать чувство сопричастности трудовому коллективу, укрепить командный дух;

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

3.1. Факторы привлечения молодых специалистов

Преимущественно предприятия и организации отбирают молодых специалистов на специфичные вакансии, например, стартовые и линейные позиции, которые могут быть менее интересны опытным специалистам как по характеру выполняемой работы, так и по уровню должности.

Значимым стимулом обращения работодателей к рынку труда студентов и выпускников является возможность «вырастить работников под себя». Для некоторых отраслей на рынке труда просто не существует опытных работников с необходимой квалификацией (например, в уникальных видах бизнеса, в редких профессиях, в инженерном и производственном персонале). Для большинства отраслей такие специалисты существуют, но высокая конкуренция за работников и дефицит рабочей силы приводят к тому, что вложения в молодых специалистов, необходимые для их обучения и развития, являются более эффективным решением, чем привлечение «дорогих» опытных работников. С другой стороны, предприятие и организация могут иметь свои специфичные требования к знаниям и навыкам, и для такого предприятия / организации может быть эффективнее обучить выпускника ВУЗа, чем «переучивать» специалистов с опытом работы.

На следующем месте по значимости находятся формирование кадрового резерва и омоложение состава работников предприятия и организации. Данный фактор приобретает все большее значение для российских предприятий и организаций.

Помимо структурных факторов и особенностей рынка труда предприятия и организации привлекают студентов и выпускников и в связи с тем, что они, по мнению работодателей, могут обладать рядом специфических преимуществ: например, молодые специалисты могут быть более энергичными, гибкими и работоспособными, с большим энтузиазмом относиться к выполнению своих обязанностей. Кроме того, приток молодых специалистов – это, как правило, приток новых идей и «свежей крови», необходимой для развития бизнеса.

Также предприятия и организации привлекают студентов и выпускников в качестве временной рабочей силы: на временные проекты, в случае сезонных колебаний бизнеса, для замены постоянных работников на время отпусков.

Таким образом, спрос со стороны работодателей на молодых специалистов определяется ситуацией на рынке труда в целом и дефицитом квалифицированных работников, внутренними структурными факторами, а также осознанием значимых преимуществ молодых работников.

3.2. Формирование образа привлекательного работодателя (HR-бренд)

HR-бренд – это «лицо» предприятия / организации на рынке трудовых ресурсов, и его формирование осуществляется и поддерживается на протяжении всей «жизни» предприятия / организации. Какую репутацию заработает предприятие / организация среди соискателей, положительную или отрицательную, зависит от того, как предприятие / организация зарекомендовали себя на деле. Здесь играет роль все, что отличает данное конкретное предприятие и организацию от остальных: отношение к персоналу и соискателям, социальная и кадровая политика, отношение к экологии и многое другое. Поэтому данный вид продвижения предприятия и организации, пожалуй, один из самых трудных, затратных, но эффективных.

HR-брендинг – это, прежде всего, формировании имиджа предприятия и организации как стабильного, заинтересованного в своих работниках работодателя. Формированию данного имиджа могут способствовать все перечисленные в данном документе мероприятия, но не только это. Сюда так же относится и корпоративная культура предприятия / организации, система мотивации персонала, социальная активность предприятия / организации (благотворительные акции, поддержка своих работников не только в хорошие моменты жизни, но и в трудностях и т.д.). Престижность HR-бренда гарантирует не только отсутствие недостатка в соискателях на вакансии, но и лояльность существующего персонала. HR-бренд дает предприятию / организации – мотивированного соискателя, который знает ответ на вопрос: «Почему я хочу работать именно на этом предприятии / в этой организации?».

3.3. Этапы работы с молодежью на предприятиях и в организациях

Целевая аудитория	Целевые программы	Задачи
<i>Этап 1. Профориентационная подготовка</i>		
Школьники, абитуриенты	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение образовательно-воспитательных мероприятий по профессиональному самоопределению выпускников. • Организация профильных олимпиад, научно-технических конкурсов, экскурсий и «промышленного туризма» на предприятия и в организации. • Выдача абитуриентам целевых направлений для поступления в 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие у молодежи интереса к техническому творчеству и естественным наукам. • Оказание помощи школьникам в выборе профессии. • Повышение имиджа предприятий и организаций в глазах школьников и их родителей.

	ССУЗы и ВУЗы по профилю предприятия и организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование и поддержка производственных династий предприятий и организаций.
<i>Этап 2. Программа работы со студентами</i>		
Студенты ССУЗов и ВУЗов	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение ознакомительных, учебных, производственных, преддипломных практик студентов на базе предприятий и организаций. • Награждение лучших студентов профильных специальностей именными стипендиями. • Развитие студенческой научной деятельности по целевым грантам предприятий и организаций. • Создание студенческих научных и инженерно-конструкторских обществ, занятых разработкой проектов по заказу предприятий и организаций. • Целевое распределение на работу на предприятия и в организации для лучших студентов. • Целевое направление на обучение в магистратуре и аспирантуре по специальностям, востребованным на предприятиях и в организациях. 	<ul style="list-style-type: none"> • Привлечение студентов к научно-исследовательской деятельности. • Повышение мотивации и заинтересованности в сотрудничестве с предприятиями и организациями. • Развитие деловых, технических и профессиональных компетенций студентов. • Повышение привлекательности предприятий и организаций как престижного работодателя среди студентов. • Работа по адаптации студентов, проходящих практику на базовых предприятиях и в организациях. • Вовлечение будущих работников предприятий и организаций в контур корпоративной культуры.
<i>Этап 3. Работа с молодыми специалистами</i>		
Молодые специалисты (до 35 лет)	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие профессиональных компетенций молодых специалистов. • Удержание на предприятиях и в организациях грамотных профессионалов и управленцев. • Разработка и реализация комплексной целевой программы по работе с персоналом предприятий и организаций. • Программы набора выпускников. • Стажировки. • Рекрутинг. • Событийный рекрутинг. 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие и продвижение перспективных специалистов по карьерной лестнице (выдвижение в кадровый резерв). • Повышение уровня профессиональной и управленческой грамотности – организация курсов повышения квалификации и переподготовки. • Стимулирование талантливой молодежи к продолжению своей научной деятельности. • Проведение конкурсов профессионального мастерства.

Этап 1. Профориентационная подготовка

Спонсирование предприятиями и организациями школьных научно-технических конкурсов, проведение экскурсий «промышленного туризма» на предприятия и в организации, проведение профильных олимпиад, выделение целевых грантов на реализацию школьных проектов. Эти и подобные образовательно-воспитательные мероприятия будут повышать имидж предприятий и организаций в глазах школьников и их родителей, оказывая позитивное влияние на выбор будущей профессии.

Еще одно важное направление – формирование и поддержка производственных династий предприятий и организаций. Например, выдача целевых направлений для поступления в ССУЗы и ВУЗы детям работников предприятий и организаций, обладающим значимыми профессиональными достижениями. Это поможет и повышению профессионального уровня самих работников предприятий и организаций, закреплению их в отрасли. Желание получить высшее образование по целевому направлению может возникнуть и у работников со средним или среднеспециальным образованием. Обучение станет ступенью повышения социального статуса, уровня квалификации и приобретения новых актуальных знаний, способных качественно улучшить степень профессиональной деятельности работника.

Этап 2. Программа работы со студентами

Студенты, зачисленные по целевому обучению, заключают трехсторонний договор (студент – ССУЗ/ВУЗ – предприятие-заказчик) о целевой подготовке, принимают на себя обязательства по окончании обучения отработать не менее 3 лет на предприятий или в организации, выдавшем целевое направление, и получают ряд преимуществ:

1. Бесплатное обучение и награждение лучших студентов профильных специальностей именными стипендиями предприятий и организаций. Это еще одна «работающая» форма сотрудничества с талантливой молодежью и результативный рычаг профориентационного воздействия. Именные стипендиаты – это студенты профильных специальностей с высокой успеваемостью, выполняющие научно-практические работы по направлению деятельности предприятий и организаций и успешно прошедшие производственную практику.

2. Прохождение всех видов практик на «своем» предприятии и в организации: с профессиональной адаптацией и тесным «адресным» знакомством с организацией работы подразделений, приобретением необходимых практических навыков.

3. Возможность изучения дополнительных дисциплин и проведение актуальных и востребованных научных исследований по заказу предприятия / организации. «В программу подготовки работников, помимо получения глубоких базовых теоретических знаний, получаемых на лекциях, и самообучения, рекомендуется включать больше практической деятельности: лабораторных работ, знакомства с оборудованием, прохождения производственных практик, так как к сожалению, многие учебные пособия, используемые в российских вузах, написаны еще в 1960–1970-е гг., и все еще мало современных отечественных и зарубежных учебников». Целевое обучение осуществляется в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС) и с учетом требований предприятий и организаций заказчиков к уровню и качеству профессиональной подготовки и предусматривает:

- дополнительные занятия (лекции, практические работы...) по дисциплинам, не предусмотренными ФГОС, но необходимым при работе на предприятии и организации;

- написание курсовых и дипломных проектов по актуальным темам, предложенным предприятием и организацией заказчиком;
- учебно-практическую подготовку с присвоением соответствующей квалификации по рабочей профессии в рамках профиля получаемой специальности высшего (среднего) профессионального образования.

4. Гарантированное трудоустройство после окончания вуза.

На предприятиях и в организациях востребованы специалисты с высоким уровнем профессиональной, интеллектуальной и управленческой культуры. Поэтому основными целями работы со студентами являются:

- Поиск и поддержка талантливой молодежи;
- Оказание помощи студентам в осознанном выборе профессии;
- Развитие у молодежи интереса к научно-техническому творчеству для решения актуальных задач в процессе трудовой деятельности;
- Помощь студентам в выработке индивидуальной траектории дальнейшего профессионального развития и организации их карьерного роста как будущих работников предприятий и организаций;
- Построение единой профессиональной коммуникационной среды для активной молодежи;
- Поддержка молодежных инициатив и проектов, востребованных на предприятиях и в организациях.

Этап 3. Работа с молодыми специалистами

Работа с молодыми специалистами – систематическое и планомерно организованное воздействие с помощью организационных, финансовых и социальных механизмов управления, взаимосвязанных между собой, с целью обеспечения эффективной работы предприятий и организаций и повышения степени удовлетворения потребностей молодежи в их профессиональном и личностном росте. Это совокупность организационных структур, моделей и процессов управления молодыми специалистами, нацеленных на эффективное использование их трудового потенциала и удовлетворение потребностей профессионально развивающейся личности. «От использования потенциала молодых специалистов предприятия и организации в первую очередь ожидают получить инновационность; высокий уровень квалификации, полученной в ВУЗе; сокращение кадрового дефицита».

Технологии и инструменты привлечения молодых специалистов:

1. Программы набора выпускников. Это передовой метод привлечения молодых специалистов. Он нацелен на отбор «лучших из лучших». Коэффициент отбора может достигать нескольких сотен человек на одно место. Работа на крупном предприятии или в организации, как правило, привлекательна для выпускника, при этом, отбор на такую программу, также бывает строг. От кандидатов, как правило, не требуют специфического образования и опыта работы, предприятие / организация анализирует личностные и деловые качества выпускников, определяет их потенциал. Программы набора выпускников включают в себя следующие этапы:

Первый этап. Отбор в программу (обычно происходит два раза в год: весной и осенью).

1.1. Конкурс анкет. Такая анкета не простая формальность, повторяющая разделы резюме. Вопросы анкеты настроены на выявление компетенций молодого специалиста: мотивации, инициативы,

энтузиазма, навыков коммуникации, умения преодолевать трудности, работать в команде, лидировать, желания развиваться в профессиональном, личном плане и др.

1.2. Прохождение интервью. Отобранных на основании анализа анкет молодых специалистов интервьюируют работники отдела персонала и руководители подразделений предприятия / организации с целью оценки соответствия формальным требованиям к квалификации.

1.3. Ассесмент-центр. Содержание этого этапа различается, в зависимости от проводящей его организации, но суть одна: используются тесты, аналитические задания, задания на презентацию информации, деловые игры. На этом этапе также выявляются и подтверждаются многие личные качества соискателя.

1.4. Финальный этап. Собеседование с представителем высшего руководства предприятия / организации. Интервью позволяет определить, насколько соискатель соответствует корпоративной культуре предприятия / организации. У каждого предприятия и организации свой корпоративный стиль поведения. Есть более «агрессивные» предприятия и организации (персонал которых отличают цепкость, настойчивость, упорство и жёсткая хватка), есть предприятия и организации с более спокойным, мягким стилем взаимоотношений. От результатов этого собеседования в конечном итоге зависят решение о приёме на работу и об условиях трудового договора.

Второй этап. Участие в программе.

Программы набора выпускников обычно направлены на подготовку для предприятия / организации работников или управленцев. В зависимости от цели выстраивается программа работы с выпускником. В случае подготовки управленцев, поступившие на программу, как правило, в течение 2-3 лет работают в различных подразделениях предприятия / организации (причём, чаще всего, выпускник проходит через все подразделения до тех пор, пока не найдет свою нишу, то дело, которое удаётся ему лучше всего). В случае подготовки работников, на предприятии или в организации осуществляется полное погружение в профессию с помощью различных методов: интенсивное обучение с получением, например, общепризнанных в той или иной профессиональной среде, сертификатов; интенсивное взаимодействие с наставником; командные тренинги и др.

На третьем этапе программы набора выпускников проводится итоговая оценка и принимаются решения о приеме на работу.

Важно отметить, что в процессе реализации программы набора выпускников предприятие или организация осуществляют их мотивационную поддержку (например, выплату стипендии на втором этапе программы, оплату переезда, помощь в подборе места жительства, так как некоторые программы предполагают переезд в другой город, и др.).

2. Стажировка (прием заявок от кандидатов в стажеры проходит, как правило, в марте-апреле, хотя некоторые предприятия и организации проводят отбор до нового года или в июне).

Стажировка — хороший способ ближе познакомиться с будущим работодателем, приобрести опыт, присмотреться. Срок стажировки варьируется от месяца до года. Стажёр чаще всего работает под присмотром опытного работника предприятия / организации. Кроме того, работа на предприятии или в организации может стать преддипломной или производственной практикой. Крупные и средние предприятия и организации широко используют летние программы стажировок для пополнения своих штатов. На некоторых предприятиях / в организациях после завершения летней стажировки лучшим

студентам предлагают продолжить работать на предприятии / в организации осенью, на условиях гибкого графика. Стажировки на крупных предприятиях или в организациях, как правило, являются оплачиваемыми, в таком случае студент или выпускник имеет возможность заработать, кроме того, он приобретает уникальный опыт и шанс продолжить работу на данном предприятии / в организации по окончании ВУЗа.

Этапы отбора стажеров могут быть следующими: конкурс резюме, тестирование, деловые игры (или ассесмент-центр), серия интервью с HR-специалистами, линейными руководителями, высшим руководством предприятия / организации.

3. Рекрутинг (размещение объявлений о вакансиях в ВУЗах, рекламная кампания в СМИ, в Интернет)

Во многих организациях и на предприятиях отсутствуют специальные программы по работе с молодыми специалистами, и выпускники конкурируют за вакантную позицию с опытными специалистами. Соискатель направляет резюме в отдел по работе с персоналом (отдел кадров), где его просматривают и помещают в базу данных. Если HR-менеджера (менеджера по работе с персоналом) заинтересует резюме, то он звонит кандидату. Для выпускников это не самый результативный способ попасть на желаемое предприятие / в организацию, так как с минимальным опытом работы бывает довольно сложно конкурировать с опытными специалистами.

4. Событийный рекрутинг

Конкуренция на рынке труда заставляет работодателей искать нетривиальные подходы к найму персонала – устраивать специальные акции, дни открытых дверей, объявлять конкурсы и др. Данные мероприятия объединены общим понятием - событийный рекрутинг. Событийный рекрутинг – это привлечение кандидатов на вакантные должности с помощью специальных мероприятий, выгодных для предприятия / организации, как с финансовой точки зрения, так и в плане формирования привлекательного имиджа в студенческой среде. Чаще всего, этот метод используется для привлечения молодых специалистов, преимущественно, на стартовые позиции, которые не являются предпочтительными для профессионалов со стажем работы. Событийный рекрутинг целесообразно использовать, когда на предприятии / в организации открыто не менее пяти вакансий (это позволяет экономить средства, одновременно формируя положительный имидж на рынке труда). Участие кандидатов в подобных мероприятиях – не только возможность трудоустройства, но и приобретение новых знаний и опыта. Можно выделить следующие методы привлечения персонала в рамках событийного рекрутинга:

- **Тематические конференции**, в рамках которых может собираться целевая аудитория выпускников, молодых специалистов, заинтересованных в той или иной теме обсуждения. Работодатели, таким образом, получают потенциальных адресатов, которым можно предложить открывшуюся вакансию на предприятии / в организации. Примером, тематической конференции, может быть специально выделенный по согласованию с ВУЗом блок в рамках традиционных ежегодных научно-практических ВУЗовских конференций.

- **Дни открытых дверей**, как правило, ориентированы на выпускников ВУЗов или студентов старших курсов, и являются началом их стажировки на предприятии / в организации. Кандидатам, прошедшим предварительный отбор (собеседование или выполнение тестовых заданий) предлагается прослушать презентацию предприятия / организации, посетить экскурсию по офису или по производственной части, где они непосредственно знакомятся с работой предприятия / организации. По итогам стажировки многие практиканты получают предложение о зачислении в штат;

- **Ярмарки вакансий и дни карьеры** – по-прежнему остаются популярным типом мероприятий, направленным на повышение интереса молодых специалистов к предприятию / организации. В них одновременно могут принимать участие несколько десятков организаций. Такие акции устраивают как независимые провайдеры, так и сами ВУЗы, и отдельные факультеты. От обычной ярмарки вакансий современные событийные мероприятия отличаются дополнительными мотивирующими акциями, которые позволяют предприятиям или организациям выделиться среди других работодателей. Это могут быть: обучающие семинары, лекции для студентов, конкурсы или решение практических задач (кейс-методы). Они позволяют не только создать положительный образ предприятия / организации, но и протвердить знания и навыки у претендентов, сэкономяв время на предварительном отборе.

- **Создание внешнего сайта** предприятия или организации. Для привлечения персонала важно, чтобы кандидаты получили не только общую информацию о предприятии / организации на ее сайте, но и составили некое представление о корпоративной культуре, перспективах развития предприятия / организации и, следовательно, о возможностях собственного роста. Для привлечения работников на стартовые позиции эффективным способом является создание собственного промо-ресурса, адресованного молодым специалистам.

- **Тематические конкурсы** активно используются для студентов ведущих ВУЗов. Конкурсные программы открывают возможности для студентов проявить себя в разных сферах деятельности, дают возможность попробовать решить различные практические задачи (кейсы). Для предприятия или организации — это еще один шанс найти тот бесценный «бриллиант», который она искала. Данные программы направлены в первую очередь на выявление талантливых студентов. Предприятие / организация, составляя конкурсную программу, ориентирует ее на потребности своего бизнеса, поэтому финалистами становятся требуемые для предприятия / организации люди. Многие тематические конкурсы проводятся в ВУЗах регулярно, например, Потанинский конкурс. Это позволяет оценивать работу и развитие успешных студентов на протяжении всего обучения. Предприятие / организация, которая регулярно проводит подобные мероприятия, позиционируется в среде студентов как успешная и стабильная. К тому же у студентов складывается представление о деятельности предприятия / организации, о ее потребностях, тем самым, они знают, привлекает ли их данное предприятие / организация и не идут к работодателю с «закрытыми глазами».

Период, этапы и методы адаптации молодого специалиста подробно описаны «**Рекомендациях по адаптации новых работников в организации**». Тут важно отметить необходимость активного усвоения норм профессионального общения, производственных навыков, трудовой дисциплины и традиций рабочего коллектива.

Институт наставничества – важная часть работы с молодыми специалистами (более подробно см. «**Рекомендации по адаптации новых работников в организации**»). Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных работников с высокими профессиональными качествами и стабильными показателями в трудовой деятельности, способные и готовые делиться своим опытом, обладающие системным представлением о своем участке и работе всего предприятия / организации, имеющие развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении. Наставник должен быть признанным профессионалом и проводником корпоративной культуры; должен знать нормативные акты и положения, специфику своего подразделения и всего предприятия / организации в целом; основы управления персоналом и иметь опыт работы с людьми. Наставник преподает теоретический материал в минимальном объеме, делая основной акцент на самостоятельное выполнение молодым специалистом практических заданий. В первый месяц работы наставник знакомит молодого специалиста с историей и структурой предприятия / организации, расположением офисных и производственных помещений, правилами внутреннего распорядка, локальными нормативными актами, особенностями деятельности

подразделения, коллективом и его традициями, рабочим местом стажера, перспективами профессионального и карьерного роста на предприятии и в организации, и т.д.

Результатом совместной работы наставника и молодого специалиста является - обученный работник, овладевший основными компетенциями, знаниями, умениями и навыками и готовый к самостоятельной работе в своей профессиональной области.

3.4. Сложности, возникающие при привлечении молодых специалистов

Среди наиболее распространенных недостатков молодых специалистов работодатели отмечают завышенные ожидания и амбиции, низкую профориентацию и нечеткую мотивацию, низкую мобильность, социальную незрелость, в том числе низкий уровень ответственности, идеализированные представления о работе, неорганизованность, и отсутствие навыков поиска работы. Многие из перечисленных недостатков представляются вполне логичными в случае, когда речь идет о молодых специалистах. К решению ряда проблем должно привести развитие служб занятости вузов и увеличение их активности в области профориентации студентов, организации встреч студентов с работодателями, обучения студентов базовым навыкам поиска работы. Важную роль играет развитие печатных и электронных СМИ, посвященных вопросам карьеры молодых специалистов, и специализированных молодежных СМИ.

Сложности организации рекрутмента молодых специалистов связаны, во-первых, с отсутствием у многих работодателей эффективных технологий и методик привлечения и оценки молодых специалистов, и, во-вторых, с отмеченными выше пробелами рынка (в том числе, отсутствием или недостатками работы служб занятости ВУЗов и недостаток эффективных способов информирования молодых специалистов).

Первая группа проблем может быть решена с помощью специализированных консалтинговых организаций, предлагающих эффективные методы привлечения и оценки молодых специалистов, а также логистическую поддержку рекрутмента студентов и выпускников.

Среди недостатков подготовки выпускников предприятия / организации - слабая базовая подготовка (выпускников технических специальностей), низкий уровень владения иностранными языками, а также слабые представления выпускников о современной бизнес среде. Такая подстройка системы образования проходит со значительной временной задержкой, и сигналы рынка труда не всегда достаточны для того, чтобы привести к необходимым изменениям в системе образования. Поэтому в ряде случаев от предприятий и организаций требуется активное взаимодействие с целевыми ВУЗами. Примерами такого взаимодействия могут служить целевое обучение детей работников по программе, учитывающей потребности предприятия или организации, а также включение в программу обучения вузов спецкурсов предприятий и организаций.

3.5. Термины и определения

- **Молодой специалист** - работник, который получил начальное, среднее или высшее профессиональное образование, и впервые поступил на работу по полученной специальности в течение одного года после окончания образовательного учреждения.
- **Работа с молодежью** - система мер юридического, финансового, экономического, управленческого, информационного, научного и кадрового характера, реализуемых по отношению к молодежи на предприятии / в организации.

- **Организация работы с молодежью** – одно из важных направлений работы предприятия / организации: система мероприятий, направленных на решение проблем, связанных с привлечением, отбором, адаптацией молодежи на рабочих местах, образованием, охраной здоровья, отдыхом, досугом, культурой, физической культурой.
- **Профессиональная ориентация** – этап формирования профессиональных намерений индивида на основе совокупности знаний о профессиях и избирательного отношения к одной из них.
- **Профессиональная подготовка** - этап усвоения индивидом специализированных знаний, умений и навыков, реализуемых в трудовой деятельности.
- **Профессиональная адаптация** - начало трудовой деятельности индивида, этап, связанные с формированием первичного опыта выполнения профессиональных обязанностей, сопровождаемый необходимостью адаптации индивида к новым для него условиям труда и трудовому коллективу.
- **Достижение профессионального мастерства** – этап трудовой деятельности, на котором результаты труда того или иного индивида признаны коллективом и окружающими.

3.6. Примеры из практики работы с молодежью

Крупная российская железнодорожная компания.

Для привлечения и закрепления на предприятие высококвалифицированных специалистов компания создает комфортные условия, обеспечивая социальную защиту молодым специалистам. В целях повышения вовлеченности студентов в процесс научно-технического творчества присуждает ежегодные стипендии:

- 100 стипендий в размере 5000 рублей в месяц каждая (для студентов, обучающихся по специальностям высшего образования железнодорожного профиля);
- 100 стипендий в размере 3500 рублей в месяц каждая (для студентов, обучающихся по специальностям среднего профессионального образования железнодорожного профиля);
- 50 стипендий имени А.Л. Штигица в размере 5000 рублей в месяц каждая (для студентов, обучающихся по направлениям подготовки высшего образования в области экономики, менеджмента, логистики и юриспруденции).

Педагогам образовательных учреждений на разработку проектов, направленных на повышение качества обучения и воспитания и на внедрение в образовательный процесс инновационных технологий, выделяет гранты:

- 15 грантов по 100 тыс. рублей каждый

Для аспирантов, обучающихся по специальностям и направлениям подготовки научных работников в сфере железнодорожного транспорта, выплачивает стипендии:

- 20 стипендий в размере 8000 рублей в месяц каждая

В целях стимулирования развития науки в сфере железнодорожного транспорта оказывается поддержка ученым, осуществляющим подготовку диссертации на соискание ученой степени доктора наук:

- 5 грантов в размере 3 500 000 рублей каждый.

Гарантии, компенсации и льготы, предоставляемые молодому специалисту:

- выплачивается единовременное пособие в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки) в соответствии с приказом о присвоении статуса молодого специалиста. Выплата производится не позднее 2 месяцев с даты трудоустройства молодого специалиста;
- при направлении молодого специалиста на работу, связанную с переездом в местность, отличную от его текущего места работы:
 - а) оплачиваются расходы на переезд молодого специалиста и членов его семьи, а также на провоз имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами;
 - б) оплачиваются расходы по обустройству на новом месте жительства;
 - в) выплачиваются суточные за каждый день нахождения в пути следования к месту работы в размерах, установленных локальным нормативным актом;
- во внеочередном порядке предоставляется корпоративная поддержка при приобретении жилья в собственность;
- определена ежемесячная стоимость услуг по содержанию его детей в образовательных учреждениях компании в размере 5% ежемесячных затрат на содержание воспитанника.

Крупная российская государственная нефтегазовая компания

Корпоративная молодежная культура является важным звеном в деятельности компании, неотъемлемым компонентом успешной стратегии развития:

ЦЕЛЬ: привлечение талантливой подготовленной молодежи для работы в Компании, а также адаптация и развитие молодых специалистов на производстве через реализацию проектов корпоративной системы непрерывного образования «Школа-Вуз-Предприятие» :



	Задачи	Проекты
Программа работы со школьниками	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Обеспечить отбор лучших школьников, их качественную подготовку и максимальное поступление в вузы-партнеры на профильные для Компании специальности. 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Система «Роснефть-классов» (10-е и 11-е классы, ориентированные на получение инженерных специальностей)
Программа работы со студентами	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Обеспечить приток в Компанию необходимого количества перспективных молодых специалистов из числа лучших выпускников вузов с уровнем подготовки, соответствующим требованиям бизнеса Компании 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Имиджевые мероприятия в вузах («Дни Роснефти», информационные стенды) с целью создания имиджа привлекательного работодателя ❑ Деловые игры для студентов с целью отбора и привлечения лучших для работы в Компании
Программа работы с молодыми специалистами	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Обеспечить эффективную работу молодых специалистов посредством ускорения их адаптации, развития профессиональных и управленческих навыков, вовлечения в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Адаптационные мероприятия для МС ❑ Наставничество ❑ Научно-технические конференции МС ❑ Программа обучения и развития МС ❑ Оценка МС для формирования кадрового резерва

Крупный российский горнохимический комплекс.

Для работы в головном офисе, его обособленных подразделениях и филиалах компания проводит следующие мероприятия по привлечению, выявлению и отбору талантливых выпускников из профильных ВУЗов:

1. Каждому молодому специалисту и членам его семьи (супруг/супруга, дети) предоставляется разовая компенсация расходов по переезду к месту работы, а также по провозу имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами (размер компенсации определяется локальными нормативными актами Общества и его обособленных подразделений, филиалов и управляемых им предприятий, но не более 20 тысяч рублей);
2. Каждому молодому специалисту, прошедшему все этапы отбора, с которым Общество заключило трудовой договор, на период действия программы (сроком не более 2-х лет) выплачивается разовая стимулирующая выплата / подъемные при трудоустройстве. Размер разовой стимулирующей выплаты при трудоустройстве утверждается ежегодно приказом генерального директора; каждому молодому специалисту с которым Общество заключило трудовой договор, закончившему высшее учебное заведение с отличием (с красным дипломом), в течение 2-х лет ежемесячно выплачивается сумма в размере 5 тыс. рублей без НДС;
3. Иногородным молодым специалистам предоставляется служебное жилье или частичная компенсация расходов за найм жилого помещения на срок не более 2-х лет;
4. Молодым специалистам, имеющим непрерывный стаж работы в Обществе и в его обособленных подразделениях, филиалах и в управляемых им предприятиях, не менее 2-х лет (без учета периода службы в рядах вооруженных сил РФ или альтернативной гражданской службы) предоставляется возможность участия в конкурсном отборе для участия в действующей на предприятии жилищной программе. Если молодой специалист, не закончив 2-годовалую программу, получает квартиру (по действующей жилищной программе Общества), компенсация от предприятия за аренду жилья прекращается;
5. Общество оставляет за собой право на оказание содействия в трудоустройстве супруги / супруга при наличии вакансий;
6. При наличии непрерывного стажа работы в Обществе (не менее одного года) или в его обособленных подразделениях, филиалах и управляемых им предприятиях, молодые специалисты, после прохождения оценки, могут быть включены в кадровый резерв Общества;
7. При трудоустройстве на молодых специалистов распространяются все льготы, закрепленные в Коллективных договорах Общества и в его обособленных подразделениях, филиалах и управляемых им предприятиях;
8. При увольнении молодого специалиста в ряды Вооруженных Сил Российской Федерации Общество оставляет за собой право сохранить за молодым талантливым специалистом место в жилищной программе;
9. При уходе молодого специалиста в декретный отпуск Общество оставляет за собой право сохранить за молодым талантливым специалистом место в жилищной программе. Также сохраняется плата за аренду жилья от Общества до конца реализации 2-х годичной программы.

Международная картографическая компания.

Международная картографическая компания, представлена в 280 городах, в 8 странах мира. Средний возраст сотрудников - 25 лет. Вопрос привлечения и мотивации талантливых специалистов является особенно актуальным. Основные методы привлечения и удержания молодежи в компании:

1. Командная работа – особое внимание уделяется совместной работе, обмену опытом и эффективными методами решения сложных рабочих ситуаций;
2. Развитие работников – акцент на обучении работников, поддержании их конкурентоспособности, личном и профессиональном развитии. Проводятся тренинги, вебинары, стажировки по обмену опытом, приглашаются ведущие бизнес-консультанты;
3. Благоприятный социальный климат - сложные иерархические звенья управления отсутствуют, внутри компании поддерживается непринуждённая, дружеская атмосфера, работники общаются друг с другом на «ты», независимо от должности и статуса;
4. Вдохновляющее лидерство - руководители выступают по отношению к работникам в роли наставников, дают регулярную обратную связь, находят зоны роста. Руководитель - не строгий критик, судья, «большой босс», а скорее партнер и коуч - тот, кто развивается сам и готов делиться знаниями с другими. Руководитель - авторитет вдохновляющий личным примером;
5. Поддержание и развитие бренда работодателя – регулярно проводятся мероприятий в ВУЗах и СУЗах, выставки и ярмарки вакансий, проводятся дни открытых дверей, компания принимает активное участие в социальных проектах.

3.7. Показатели успешности работы с молодыми специалистами

№	Показатель	Комментарий
1.	$D = \text{ЧПМ} / \text{ЧОВ}$	Коэффициент привлечения - доля вакансий, закрытых молодыми специалистами. ЧПМ - число принятых молодых специалистов, ЧОВ - число открытых вакансий.
2.	$T = \text{ЧУМ } t=1 / \text{ЧУС}$	Коэффициент удержания - коэффициент краткосрочной текучести молодых специалистов. ЧУМ $t=1$ – число уволившихся молодых специалистов, принятых в течение текущего года, ЧУС – число всех сотрудников, уволившихся в течении года.
3.	$K = \text{ЧМРП} / \text{ЧМР}$	Коэффициент роста - коэффициент карьерного роста молодых специалистов. ЧМРП - число молодых специалистов, которых продвинули на одну и более позиций по карьерной лестнице, ЧМР - число молодых специалистов.

4. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

УТВЕРЖДЕНО

Приказом от " ____ " _____ г. N ____
(наименование должности руководителя)
(Ф.И.О., подпись)

ПОЛОЖЕНИЕ

о молодых специалистах Организации

1. Общие положения

- 1.1 Настоящее Положение определяет статус молодого специалиста в _____ (далее – Организация), возможности его профессионального роста, гарантии и компенсации, предоставляемые Организацией молодым специалистам.
- 1.2 Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, коллективным договором Организации, иными нормативными документами Организации.
- 1.3 Цель разработки настоящего Положения – привлечение талантливой молодежи для трудоустройства в Организацию, содействие адаптации молодых специалистов к корпоративной культуре, установление ими длительных трудовых отношений с Организацией.
- 1.4 Положение распространяется на молодых специалистов подразделений аппарата управления Организации, его филиалов и структурных подразделений (далее – подразделения Организации).
- 1.5 Положение может использоваться дочерними и зависимыми обществами Организации для разработки и актуализации внутренних нормативных документов в установленном в Обществе порядке.
- 1.6 Расходы, связанные с обеспечением гарантий и компенсаций, предоставляемых молодым специалистам в соответствии с настоящим Положением, осуществляются в пределах средств, предусмотренных в бюджете Организации, его филиалов и структурных подразделений.

2. Статус молодого специалиста

- 2.1 К молодым специалистам Организации относятся выпускники образовательных организаций очной формы обучения в возрасте до тридцати лет:
 - 2.1.1 получившие диплом о высшем образовании (включая бакалавриат, специалитет, магистратуру);
 - 2.1.2 получившие диплом о среднем профессиональном образовании, подтверждающий присвоение квалификации по специальности;
 - 2.1.3 окончившие аспирантуру.
- 2.2 Обязательным требованием для присвоения статуса молодого специалиста является трудоустройство в Организации после окончания обучения:
 - 2.2.1 в течение трех месяцев после окончания обучения в образовательной организации на основе договора о целевом обучении;

- 2.2.2 в течение трех месяцев после окончания обучения на основании направления на работу, выданного образовательной организацией по заявке подразделения Организации;
- 2.2.3 в год окончания обучения для других выпускников, принятых на работу в Организацию.
- 2.3 Осуществление трудовой деятельности в иных организациях в период обучения и до даты трудоустройства в Организацию (при условии соблюдения установленных настоящим Положением сроков трудоустройства) и работа в Организации до возникновения права на присвоение статуса (окончания обучения в образовательной организации) не может являться основанием для отказа в присвоении выпускнику статуса молодого специалиста.
- 2.4 Выпускники принимаются на работу в Организацию с учетом уровня образования, специальности и квалификации по образованию в соответствии с квалификационными характеристиками должностей руководителей, специалистов и других служащих или соответствующими положениями профессиональных стандартов.
- 2.5 Статус молодого специалиста – совокупность прав и обязанностей, возникающих у выпускника со дня заключения трудового договора с Организацией на основании приказа о присвоении статуса молодого специалиста.
- 2.6 Статус молодого специалиста действует в течение трех лет, но не далее достижения молодым специалистом возраста тридцати лет.
- 2.7 В случае перевода в установленном в Организации порядке молодого специалиста из одного подразделения Организация в другое этот статус за ним сохраняется, период его действия не прерывается.
- 2.8 Если выпускник после окончания обучения не имел возможности трудоустроиться в Организацию по причине призыва на военную службу в Вооруженные Силы Российской Федерации, другие войска, воинские формирования и органы (в том числе направления на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу) или беременности и рождения ребенка, то статус молодого специалиста присваивается при условии трудоустройства в Организацию в течение трех месяцев по окончании службы и не позднее трех месяцев после достижения ребенком возраста трех лет соответственно. При этом обязательным условием для присвоения статуса молодого специалиста является отсутствие трудовой деятельности выпускника в указанном периоде.
- 2.9 Статус молодого специалиста может быть однократно продлен, но не более чем на три года и до достижения молодым специалистом возраста тридцати лет, в случае:
 - 2.9.1 призыва на военную службу или направления на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
 - 2.9.2 направления по основному месту работы на стажировку или обучение с отрывом от производства;
 - 2.9.3 трудоустройства в течение трех месяцев после окончания обучения в очной магистратуре или аспирантуре, если ранее молодой специалист был уволен из Организации по собственному желанию, обусловленному невозможностью продолжения им работы (зачисление в соответствующую образовательную организацию);
 - 2.9.4 длительного, более трех месяцев, периода нетрудоспособности, в том числе по причине беременности и родов;
 - 2.9.5 предоставления отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.
- 2.10 Статус молодого специалиста не может быть присвоен или продлен работнику (выпускнику), принявшему решение о прохождении военной службы по контракту.

2.11 Статус молодого специалиста утрачивается в случае расторжения трудового договора по инициативе молодого специалиста или по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным пунктами 5-11 и 14 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Положением.

2.12 Для лиц, получивших среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня, в соответствии со статьей 70 Трудового кодекса Российской Федерации испытание при приеме на работу не устанавливается.

3. Организация адаптации и профессионального развития молодого специалиста

3.1 При приеме на работу (до подписания трудового договора) выпускники, имеющие право на присвоение статуса молодого специалиста, должны быть ознакомлены под роспись с настоящим Положением.

3.2 Подразделением по управлению персоналом молодому специалисту в день присвоения статуса оформляется паспорт молодого специалиста по форме согласно приложению № 1.

3.3 Паспорт молодого специалиста хранится в подразделении по управлению персоналом, ведется непосредственным руководителем молодого специалиста, специалистом по управлению персоналом и самим молодым специалистом.

3.4 Целью ведения паспорта молодого специалиста является планирование профессионального развития и деловой карьеры на основании анализа изменений уровня корпоративных и профессиональных компетенций молодого специалиста и рекомендаций его непосредственного руководителя.

3.5 Оценка уровня развития корпоративных компетенций (далее – оценка) производится:

3.5.1 работниками подразделения управления персоналом с использованием теста Организация в течение одного месяца с даты присвоения статуса молодого специалиста и по окончании трехлетнего срока нахождения в этом статусе;

3.5.2 непосредственным руководителем по окончании первого, второго и третьего года работы молодого специалиста (нахождения в статусе);

3.5.3 самим молодым специалистом в течение одного месяца с даты присвоения статуса молодого специалиста и по итогам первого, второго, третьего года работы.

3.6 Самооценка молодого специалиста и оценка непосредственным руководителем проводится по компетенциям, соответствующим уровню должности молодого специалиста, согласно модели корпоративных компетенций Организация с использованием установленной шкалы оценки (в паспорте указаны компетенции для 4 уровня должностей) и памятки для оценки корпоративных компетенций непосредственным руководителем и самооценки молодым специалистом согласно приложению № 2.

3.7 По результатам оценки и с учетом результатов трудовой деятельности молодого специалиста:

3.7.1 непосредственный руководитель по итогам первого и последующих лет работы молодого специалиста составляет рекомендации по развитию, на их основе молодой специалист определяет цели развития на предстоящий период (год). По окончании установленного периода ежегодно молодым специалистом и непосредственным руководителем проводится оценка выполнения установленных ранее рекомендаций и достижения целей развития;

- 3.7.2 непосредственный руководитель и работник подразделения управления персоналом планируют индивидуальную карьеру молодого специалиста с указанием предполагаемой должности в паспорте молодого специалиста. Планирование карьеры предусматривает нахождение в должности, как правило, не менее 2 лет.
- 3.8 Молодые специалисты могут направляться (при их согласии) на обучение с целью дальнейшего развития их профессиональных и корпоративных компетенций.
- 3.9 Молодые специалисты направляются для участия в специализированных программах и мероприятиях по адаптации, их адаптация проводится в соответствии с Положением об адаптации работников в Организации, утвержденным распоряжением Организации» от _____. Даты завершения первичной адаптации и адаптации в должности вносятся в паспорт молодого специалиста.
- 3.10 В паспорте молодого специалиста отражается соответствие образования и квалификации молодого специалиста занимаемой должности, в случае несоответствия – причины и принятые меры для его устранения.
- 3.11 Данные, внесенные в паспорт молодого специалиста, ежегодно заверяются непосредственным руководителем, специалистом по управлению персоналом и молодым специалистом.

4. Обязанности Организации в отношении молодого специалиста

- 4.1 Организация, признавая важность воспитания профессионалов внутри Организации, большое внимание уделяет созданию конкурентных преимуществ для привлечения молодых специалистов, обеспечивает адаптацию, развитие и планирование карьеры молодых специалистов и принимает на себя в установленном порядке следующие обязательства:
- 4.1.1 предоставлять молодому специалисту должность в соответствии с полученной им в образовательной организации специальностью и квалификацией, а также квалификационными характеристиками должностей руководителей, специалистов и других служащих или соответствующими положениями профессиональных стандартов. Использование молодого специалиста на рабочей должности допускается при производственной необходимости на период не более 6 месяцев, в исключительных случаях – до 12 месяцев;
- 4.1.2 создавать условия для профессиональной и социальной адаптации молодых специалистов;
- 4.1.3 планировать карьеру молодого специалиста с учетом уровня развития его профессиональных и корпоративных компетенций и обоснованного мнения его непосредственного руководителя;
- 4.1.4 предоставлять при наличии оснований в соответствии с нормативными документами Организация корпоративную поддержку для улучшения жилищных условий молодого специалиста;
- 4.1.5 создавать в соответствии с нормативными документами Организация условия для физического воспитания и развития молодых специалистов, ведения ими здорового образа жизни;
- 4.1.6 формировать у молодых специалистов гражданско-патриотическую позицию, уважительное отношение к ветеранам, традициям и культуре;

- 4.1.7 применять в работе с молодыми специалистами индивидуальный подход, обеспечивающий наиболее полное использование и развитие их профессионального, творческого, инновационного и научного потенциала.

5. Гарантии, компенсации и льготы, предоставляемые молодому специалисту

- 5.1 Молодому специалисту предоставляются гарантии и компенсации в соответствии с коллективным договором Организация, нормативными документами Организация, целевой программой "Молодежь Организация" и настоящим Положением.
- 5.2 Молодому специалисту выплачивается единовременное пособие в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки) в соответствии с приказом о присвоении статуса молодого специалиста. Образец заявления принимаемого на работу выпускника, имеющего право на присвоение статуса молодого специалиста, представлен в приложении № 3.
- 5.3 Выплата производится не позднее 2 месяцев с даты трудоустройства молодого специалиста (присвоения статуса).
- 5.4 При направлении молодого специалиста на работу, связанную с переездом в местность, отличную от его текущего места работы в Организация:
- 5.4.1 оплачиваются расходы на переезд молодого специалиста и членов его семьи, а также на провоз имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами (к членам семьи молодого специалиста относятся жена (муж), дети и родители обоих супругов, находящиеся на его иждивении и проживающие вместе с ним);
- 5.4.2 оплачиваются расходы по обустройству на новом месте жительства:
- 5.4.2.1 в размере одного должностного оклада (месячной тарифной ставки) и одной четвертой должностного оклада (месячной тарифной ставки) молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи;
- 5.4.2.2 в размере 2 должностных окладов (месячных тарифных ставок) и половины должностного оклада (месячной тарифной ставки) молодого специалиста на каждого переезжающего члена семьи при переезде в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности;
- 5.5 выплачиваются суточные за каждый день нахождения в пути следования к месту работы в размерах, установленных локальным нормативным актом Организации, для случаев направления в служебные командировки;
- 5.6 предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск для обустройства на новом месте жительства продолжительностью до 7 (семь) календарных дней (конкретная продолжительность указанного отпуска определяется работником по согласованию с работодателем);
- 5.7 во внеочередном порядке предоставляется корпоративная поддержка при приобретении жилья в собственность в порядке и размерах, определенных нормативными документами Организации.
- 5.8 При приеме на работу выпускников образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования очной формы обучения в возрасте до тридцати лет в течение трех месяцев после окончания обучения в образовательной организации на основе договора о целевой подготовке специалиста или на основании выданного образовательной организацией по заявке подразделения Организация направления на работу, связанную с переездом в местность, отличную от места постоянной регистрации выпускника, оплачиваются расходы на переезд выпускника и членов его семьи, а также на провоз имущества в размере фактических расходов, подтвержденных проездными документами (к членам семьи выпускника относятся жена (муж), дети и родители обоих супругов, находящиеся на его иждивении и проживающие вместе с ним).

- 5.9 Молодому специалисту при условии заключения дополнительного соглашения к трудовому договору, предусматривающего его работу в течение не менее четырех лет в подразделениях Организация на _____ (населенный пункт), находящихся в отдаленной местности с отсутствующей или неразвитой социальной инфраструктурой, для предоставления дополнительных льгот, гарантий и компенсаций молодым специалистам Организация, утвержденный распоряжением Организация от _____ (далее – _____, находящиеся в отдаленной местности):
- 5.9.1 выплачивается единовременное пособие в размере _____ рублей;
 - 5.9.2 выплачивается вознаграждение в размере половины должностного оклада (месячной тарифной ставки) по истечении первого и второго года работы в подразделениях на _____, находящихся в отдаленной местности;
 - 5.9.3 предоставляется на весь период работы в подразделениях _____, находящихся в отдаленной местности, жилое помещение специализированного жилищного фонда Организация, а при его отсутствии – право найма жилого помещения на рынке недвижимости с возмещением части расходов по найму в размере, установленном нормативными документами Организация;
 - 5.9.4 выплачивается ежемесячное пособие в размере половины минимальной заработной платы, установленной Организация, на воспитание ребенка в возрасте от трех до семи лет при отсутствии в отдаленной местности дошкольных образовательных организаций, а также если другой родитель не работает из-за отсутствия предложений на рынке труда (при проживании в отдаленной местности).
 - 5.10 Изменения в перечень _____, находящихся в отдаленной местности с отсутствующей или неразвитой социальной инфраструктурой, для предоставления дополнительных льгот, гарантий и компенсаций молодым специалистам Организация, утвержденный распоряжением Организация от _____, вносятся в установленном порядке локальным нормативным актом Организация, принятым с учетом мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации Организация.
 - 5.11 Работодатель вправе принять решение о заключении дополнительного соглашения к трудовому договору на указанных в пункте 5.9 настоящего Положения условиях в отношении уже работающих или фактически проживающих в отдаленной местности молодых специалистов.
 - 5.12 Молодой специалист, работающий в подразделениях на _____, находящихся в отдаленной местности, заключивший соответствующее дополнительное соглашение к трудовому договору, не обязан проживать в указанной местности для получения единовременных выплат в соответствии с подпунктами "5.9.1" и "5.9.2" пункта 5.9 настоящего Положения.
 - 5.13 В четырехлетний срок работы молодого специалиста в подразделениях _____, находящихся в отдаленной местности, в соответствии с заключенным дополнительным соглашением не включаются периоды:
 - 5.13.1 длительного, более трех месяцев, периода нетрудоспособности (за исключением нетрудоспособности из-за травмы, полученной на производстве), в том числе по причине беременности и родов;
 - 5.13.2 отпуска по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.
 - 5.14 Молодой специалист, не исполнивший обязательств по отработке в подразделениях _____, находящихся в отдаленной местности, срока, указанного в дополнительном соглашении к

трудовому договору, обязан возместить средства, выплаченные ему Организация в соответствии с подпунктом "а" пункта 5.9 настоящего Положения (пропорционально времени, фактически не отработанному в подразделениях _____, находящихся в отдаленной местности), в следующих случаях:

- 5.14.1 досрочное по отношению к сроку отработки, указанному в дополнительном соглашении к трудовому договору, увольнение по собственному желанию;
- 5.14.2 досрочное по отношению к сроку отработки, указанному в дополнительном соглашении, расторжение трудового договора по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным пунктами 5-7 и 11 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации;
- 5.14.3 неприбытие в подразделение Организация, из которого молодой специалист был уволен в соответствии с пунктом 1 части первой статьи 83 Трудового кодекса Российской Федерации, в течение трех месяцев после прохождения военной службы или альтернативной гражданской службы, если срок отработки еще не истек, для заключения трудового договора, предусматривающего отработку оставшегося срока;
- 5.14.4 перевод на работу в подразделения Организация (на _____), не признанные отдаленной местностью, без производственной необходимости (указывается в документах о согласовании соответствующего перевода) по инициативе работника.
- 5.15 При трудоустройстве в подразделение на _____, находящейся в отдаленной местности, по окончании военной службы или заменяющей ее альтернативной гражданской службы или в порядке перевода работника, с которым ранее было заключено дополнительное соглашение в соответствии с пунктом 5.9 настоящего Положения, в трудовом договоре срок отработки в указанных условиях указывается с учетом ранее отработанного времени.
- 5.16 Единовременное пособие в соответствии с подпунктом "5.9.1" пункта 5.9 настоящего Положения повторно не выплачивается. Для единовременных выплат вознаграждения в соответствии с подпунктом "5.9.2" пункта 5.9 настоящего Положения по истечении первого и второго года работы также учитывается стаж отработанного времени до призыва или перевода и факт выплаты указанного пособия.
- 5.17 Молодому специалисту при наличии оснований предоставляется корпоративная поддержка для приобретения жилого помещения в собственность в соответствии с нормативными документами Организация.
- 5.18 В порядке, установленном нормативными документами Организации, для молодого специалиста определена ежемесячная стоимость услуг по содержанию его детей в образовательных учреждениях Организация в размере 5% ежемесячных затрат на содержание воспитанника.
- 5.19 Уплату соответствующих налоговых сборов производит молодой специалист.

6. Обязанности молодого специалиста

6.1 Молодой специалист обязан:

- 6.1.1 выполнять требования трудового законодательства Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка;
- 6.1.2 ответственно выполнять должностные обязанности, поставленные производственные задачи, соблюдать производственную и трудовую дисциплину, точность и аккуратность при исполнении порученной работы;

- 6.1.3 стремиться участвовать в разработке и внедрении рационализаторских предложений;
 - 6.1.4 изучать научно-техническую литературу, новую технику и современные технологии в целях повышения уровня развития корпоративных и профессиональных компетенций, необходимых для обеспечения трудового и производственного процессов;
 - 6.1.5 соблюдать нормы и требования Кодекса деловой этики Организация.
- 6.2 Молодой специалист возвращает все денежные средства, выплаченные ему в соответствии с пунктами 5.2 и 5.8 настоящего Положения:
- 6.2.1 если он уволен по инициативе работодателя по основаниям, предусмотренным пунктами 5-11 и 14 части первой статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации;
 - 6.2.2 если он до окончания срока работы, предусмотренного трудовым договором, а при отсутствии определенного срока – до истечения трех лет работы уволился по собственному желанию.
- 6.3 Исключения составляют случаи увольнения по инициативе работника по следующим причинам, с которыми законодательство связывает предоставление определенных льгот и преимуществ:
- 6.3.1 перевод супруга (супруги) на работу или для прохождения службы в другую местность (в том числе за границу), если молодому специалисту в указанной местности не может быть предложена работа;
 - 6.3.2 заболевание, препятствующее продолжению работы или проживанию в данной местности согласно медицинскому заключению;
 - 6.3.3 в связи с выходом на пенсию по инвалидности 1 и 2 группы;
 - 6.3.4 необходимость ухода за больными членами семьи (при наличии медицинского заключения) или ребенком-инвалидом;
 - 6.3.5 зачисление в образовательное учреждение на очную форму обучения.
- 6.4 Условия и сроки возврата денежных средств (в случае увольнения молодого специалиста), предусмотренных пунктами 5.2 и 5.8 и подпунктом "5.9.1" пункта 5.9 настоящего Положения, должны быть определены в трудовом договоре, заключаемом с молодым специалистом.

7. Приложения

- 7.1 Приложение 1: Паспорт молодого специалиста;
- 7.2 Приложение 2: Форма оценки корпоративных компетенций непосредственным руководителем и самооценки молодым специалистом;
- 7.3 Приложение 3: Памятка оценки корпоративных компетенций непосредственным руководителем и самооценки молодым специалистом;
- 7.4 . Приложение 4: Заявление принимаемого на работу выпускника, имеющего право на присвоение статуса молодого специалиста.

ПАСПОРТ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА

ФИО (полностью)

Дата трудоустройства /
присвоения статуса

Должность, полное наименование
подразделения Организации

1.

2.

3.

ФИО и должность
непосредственного руководителя

1.

2.

3.

Статус молодого специалиста
действует до

Статус молодого специалиста
продлен до

Основание продления статуса

Приложение 2: Форма оценки корпоративных компетенций непосредственным руководителем и самооценки молодым специалистом

Этапы	Информация о молодом специалисте	Прием на работу		По итогам 1 года		По итогам 2 года		По итогам 3 года			Работник, заполняющий данные
		Бизнес-профиль	Само-оценка	Само-оценка	Оценка рук-ля	Само-оценка	Оценка рук-ля	Бизнес-профиль	Само-оценка	Оценка рук-ля	
ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	Корпоративные компетенции / Вид оценки										Специалист УП (результаты оценки ООО «КОМПАНИЯ») молодой специалист (самооценка), непосредственный руководитель (оценка руководителя)
	<i>Способность к развитию</i>										
	<i>Развитие сотрудников (помощь в развитии)</i>										
	<i>Формирование системы работы с клиентами (ориентация на интересы клиентов)</i>										
	Ответственное мышление	---						---			
	<i>Обеспечение командной работы с в Компании (работа в команде)</i>										
	<i>Нацеленность на результат</i>										
	Работа с высоким качеством	---						---			
	Обеспечение безопасности	---						---			
	<i>Формирование инновационной среды (инициативность)</i>										
	<i>Лидерство как стиль руководства (способность к лидерству)</i>										
	Средний балл										

Этапы	Информация о молодом специалисте	Прием на работу	По итогам 1 года	По итогам 2 года	По итогам 3 года	Работник, заполняющий данные
РЕКОМЕНДАЦИИ, ПОСТАНОВКА И ВЫПОЛНЕНИЕ ЦЕЛЕЙ	Рекомендации по развитию по результатам оценки, а также трудовой деятельности по итогам работы за 1-3 годы					Непоср. рук-ль
	Цели развития на предстоящий период на основании результатов оценки и данных рекомендаций по развитию (год)					Молодой специалист
	Анализ выполнения целей					Непоср. рук-ль
						Молодой специалист
ДОЛЖНОСТНОЕ СООТВЕТСТВИЕ	Должность молодого специалиста (с указанием даты перевода в случае перемещения)					Специалист УП
	Соответствие образования и квалификации молодого специалиста занимаемой должности					
	Причина непредоставления должности, соответствующей образованию и квалификации, принятые меры					Специалист УП
Этапы	Информация о молодом специалисте	Прием на работу	По итогам 1 года	По итогам 2 года	По итогам 3 года	Работник, заполняющий данные

АДАПТАЦИЯ	Прохождение первичной адаптации (дата завершения)					Специалист УП на основании планов по адаптации
	Прохождение адаптации в должности (дата завершения)					
ЛЬГОТЫ И ГАРАНТИИ	Пожелания молодого специалиста по предоставлению льгот и гарантий (указать пункт Положения)					Молодой специалист
	Фактически предоставлены (указать пункт Положения)					Специалист УП
ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И РАЗВИТИЕ	Планирование карьеры МС, предполагаемая должность					Непоср. рук-ль, специалист УП
	Зачисление в кадровый резерв (должность)					
	Повышение квалификации и стажировки, доп. образование					
	Участие в корпоративных молодежных проектах и программах					Молодой специалист
ПООЩРЕНИЯ И ВЗЫСКАНИЯ	Поощрения, благодарности, награды					Специалист УП
	Взыскания					
ЗАВЕРЯЮЩИЕ	ФИО, должность, подпись					Непоср. рук-ль

	ФИО, должность, подпись					Специалист по управлению персоналом
	ФИО, должность, подпись					Молодой специалист

**Приложение 3: Памятка оценки корпоративных компетенций
непосредственным руководителем и самооценки молодым специалистом**

**ПАМЯТКА
для оценки корпоративных компетенций
(оценка непосредственным руководителем, самооценка молодым специалистом)**

Шкала оценки корпоративных компетенций	
Оценка уровня, балл	Характеристика
3	превосходит ожидания
2,5	превосходит ожидания в отдельных случаях
2	соответствует ожиданиям
1,5	в целом соответствует ожиданиям, но требуются отдельные улучшения
1	требуются улучшения
0,5	требуются значительные улучшения
0	не соответствует ожиданиям

Корпоративные компетенции
Компетенция 1 (поведенческие индикаторы)
Компетенция 2 (поведенческие индикаторы)
Компетенция 3 (поведенческие индикаторы)
Компетенция 4 (поведенческие индикаторы)
Компетенция 5 (поведенческие индикаторы)

**Приложение 4: Заявление принимаемого на работу выпускника,
имеющего право на присвоение статуса молодого специалиста**

**Анкета участника программы привлечения талантливых выпускников
в _____ и его обособленных подразделениях, филиалах
и управляемых им предприятий**

Пожалуйста, внимательно заполните все поля анкеты.
Заполненную анкету Вы можете прислать по e-mail:
Если у Вас возникнут вопросы, Вы можете связаться по тел.

1. Персональные данные:

Фамилия			
Имя			
Отчество			
Дата рождения		Семейное положение	
Гражданство		Служба в рядах Вооруженных Сил Российской Федерации (нужное подчеркнуть)	призывник; не строевой; есть военный билет
Адрес постоянной регистрации		Фактический Адрес (если не совпадает с адресом постоянной регистрации)	
E-mail		Телефон	
Skype			

2. Характеристика учебной деятельности в ВУЗе:

ВУЗ	
Факультет (расшифровать)	
Специальность	
Специализация	
Курс	
Форма обучения	

Средний балл	
Дата окончания (месяц и год)	
Участие в научно-исследовательских работах	
Творческая активность, общественная деятельность	

3. Опыт трудовой деятельности/прохождение практики:

Период	Наименование организации	Отдел/участок	Должность	Телефон организации

4. Готовы ли Вы начать/продолжить трудовую деятельность в другом регионе?

Да _____

Нет _____

5. Желаемое место работы:

6. Каковы Ваши цели в области профессионального развития на ближайшие 3-5 лет?

1 _____
 2 _____

7. Что является для Вас наиболее важным при выборе работы и почему?

8. Источник информации о программе привлечения талантливых выпускников ВУЗов:

Я, _____ даю свое согласие на обработку в _____ моих персональных данных, относящихся исключительно к перечисленным выше категориям персональных данных: фамилия, имя, отчество; пол; дата рождения; гражданство, адрес постоянной регистрации, фактический адрес, телефон, E-mail, Skype.

Даю согласие на использование персональных данных исключительно в целях формирования базы резюме, а также на хранение данных на электронных носителях.

« _____ » _____ 20__ г

_____/_____/_____
 Подпись / Расшифровка подписи

5. ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2014 – 831 с.
2. Бабинцев В.П, Реутов Е.В. Кадровые ограничения государственной молодежной политики // Научные ведомости БелГУ. Серия: Философия. Социология. Право. 2008. № 4. С. 163-169.
3. Бабочкин П.И. Молодежь в структуре современного российского общества // Методологические проблемы исследования молодежи (материалы к дискуссии). М., 1998.
4. Вершинина Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации/ Т.Н. Вершинина. – Новосибирск, 2006 – 202 с.
5. Веселкина А.А, Нелидкин А.М. Формирование кадрового потенциала органов реализации молодежной политики // Социально-экономические аспекты развития современного общества. Рязань, 2013. С. 17-21.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2009 – 239 с.
7. Волков, Ю.Г. Социология молодежи: учебное пособие [Текст] / Ю.Г. Волков, В.И. Добренев и [др.] / Под ред. проф. Ю.Г. Волкова. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 576 с.
8. Гегель Л.А, Казакова Е.О. Ключевые проблемы развития молодежной политики в Российской Федерации // Социально-гуманитарные знания. 2015. № 6. С. 161-174.
9. Гусев Б.Б. Оценка развития кадрового потенциала молодежной политики в субъектах Российской Федерации // Вестник КемГУ. 2011. № 3. С. 116-119.
10. Евстратова Т.А. Проблемы выпускников учреждений профессионального образования при трудоустройстве. Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 3 (24). С. 60-66.
11. Еременко В.А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики / В.А. Еременко, А.Л. Еськов. – Донецк: ИЭП НАН, 2013 – 334 с.
12. Казакова Е.О, Малышев М.А. Коммуникационные практики и кадровый потенциал российской молодежной политики (социологический анализ) // Коммуникология. 2016. Т. 4. № 6. С. 194-205.
13. Ковалева А.И., Луков В.А. Социология молодежи: теор. вопр. - М.: Социум, 1999.
14. Кон И.С. Молодежь // Большая советская энциклопедия. 3-е изд. Т. 16.
15. Лисовский, В. Т. Социология молодежи / В. Т. Лисовский. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1996. – 361 с.
16. Лукашевич Н.П. Адаптация персонала: проблемы управления / Н.П. Лукашевич, В.В. Шкурко. – Запорожье: Просвещение, 2009 – 240 с.
17. Луков В.А. Концептуализация молодежи в XXI веке: новые идеи и подходы// <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/05/18/1271955747/Lukov.pdf>
18. Маликова, Е.В. Современные концептуальные теории молодежи. Научно-практический журнал «Приволжский научный вестник». – 2015. – № 5 (45). – С. 91-94.
19. Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации / Н.К. Маусов, О.М. Ламскова // Управление персоналом. – 2014 – № 13 (99). – С. 26-31.
20. Организация работы с молодежью: методы, формы, технологии в современных условиях: коллективная монография / под общ. ред. К. А. Фомичева. – Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2017.
21. Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках / М. Подцероб //HR-Life.ru [Электронный ресурс]: специализиров. ресурс для менеджера. По персон. И руководит. – Режим
22. Попович Д.А. Молодежь на предприятии: поиск, отбор, прием и адаптация //Промышленная политика в Российской Федерации - М.: №3-6, 2009.
23. Попович Д.А. Совершенствование инструментов работы с молодежью в системе корпоративного управления на промышленных предприятиях. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2009.

24. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по работе с молодежью" (подготовлен Минтрудом России 24.05.2018) [//https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56653795/](https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56653795/)
25. Формирование системы кадрового обеспечения государственной молодёжной политики. Информационно-аналитический отчёт по итогам социологического исследования. М. -Белгород: БИГМУ, 2008. С. 22-26.
26. Чупров В.И., Зубок Ю.А. Молодежь в общественном воспроизводстве, проблемы и перспективы. М., 2000. 313 с.
27. Чупрова В. И. Молодежь России: социальное развитие. М.: Наука, 2002.
28. Шведова Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т.О. Шведова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165253738>