



МОЛОДЕЖЬ НА РЫНКЕ ТРУДА: РАБОТОДАТЕЛИ КАК АГЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГИБКИХ ТРАЕКТОРИЙ И НЕФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Д. К. Бурханова ¹ , А.Е. Изтаева ² , А.Е. Жанадилова ^{*3} ,
А.Н. Нұрқанат ⁴ , А.М. Нұрманов ⁵ 

¹Nazarbaev University, Astana, Kazakhstan

²University of Minnesota – Twin Cities, Minneapolis, MN, USA

^{3,4} Astana IT University, Astana, Kazakhstan

⁵ Turan Astana University, Astana, Kazakhstan

E-mail: ¹dana.burkhanova@nu.edu.kz, ²iztay001@umn.edu, ^{*3}a.zhanadilova@astanait.edu.kz,
⁴a.nurkanat@astanait.edu.kz, ⁵nurmanov2050@gmail.com

Абстракт. В условиях трансформации рынка труда, обусловленной цифровойизацией, развитием искусственного интеллекта и ростом неопределенности, устойчивость и адаптивность молодых специалистов приобретают ключевое значение. Настоящая статья основана на серии экспертных интервью с представителями различных секторов экономики. Целью исследования является выявление факторов, определяющих профессиональную устойчивость молодежи, также в фокусе анализа роль работодателей как активных участников формирования рынка труда и профессиональных траекторий молодых специалистов. Сегодня работодатели не только формируют запрос системе высшего образования на конкретные навыки и качества, но и все чаще участвуют в их восполнении через многообразие мобильных видов неформальных образовательных практик – наставничество, внутренние обучающие инициативы и поддержку внешних форматов подготовки. Эти практики являются ответом на необходимость быстрой и точечной адаптации молодых кадров к актуальным требованиям рынка труда. На основе полученных данных выявлены структурные разрывы между ожиданиями рынка труда и фактическими компетенциями молодых специалистов. Особое внимание уделяется неформальным траекториям обучения и их роли в снижении барьеров трудовой интеграции, также как и коммуникационным каналам между соискателями и работодателями. Кроме того, зафиксировано возрастание роли провайдеров неформального образования как новых акторов в инфраструктуре профессионального становления. Сбалансированное сочетание гибкости, содержательности и качества подготовки с деятельностью разных типов образовательных акторов становится необходимым условием для эффективной интеграции молодых специалистов в современную профессиональную среду.

Ключевые слова: акторы, трансформация рынка труда, неформальное образование, устойчивость, трудоустройство, гибкие навыки, молодые специалисты.

Поступила: 25.08.2025; Доработана: 27.02.2026; Одобрена: 27.03.2026; Доступна онлайн: 30.06.2026

*автор для корреспонденции

Введение

Современный рынок труда переживает глубинную трансформацию под воздействием процессов цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, в условиях геополитической нестабильности, что приводит к росту неопределенности и нестабильности занятости. В этих условиях особую значимость приобретает концепт рыночной устойчивости молодых специалистов, их способность адаптироваться к быстро меняющимся требованиям и сохранять ценность на рынке труда. Данный феномен анализируется через взаимосвязанные понятия трудоустраиваемости и адаптивности, а также через развитие ключевых компетенций, включая мягкие и цифровые навыки.

Вместе с тем в условиях данных изменений на рынке труда и роста требований при найме усиливается интерес к участию работодателей в формировании запроса и профессиональных траекторий молодых специалистов, так как имеющаяся ограниченная способность системы формального образования своевременно реагировать на быстро меняющиеся запросы экономики приводит к несоответствию компетенций и снижает рыночную устойчивость молодых специалистов (Brown et al., 2011; OECD, 2020).

В данном контексте возрастает важность более активного и расширенного участия работодателей не только как потребителей, но как полноправных акторов процесса подготовки специалистов. Такая модель включает наставничество, корпоративные программы обучения, финансирование и сотрудничество с внешними образовательными провайдерами, а также устойчивое и активное партнерство с вузами (Cedefop, 2022; Gessler & Bohlinger, 2020; OECD, 2020). В данной модели работодатели рассматриваются как агенты, способные дополнять формальное образование, имея возможность быстрого реагирования на изменения и способствовать развитию гибких, прикладных и цифровых навыков, необходимых для успешной адаптации молодых казахстанских специалистов в профессиональной среде.

Литературный обзор

Современный рынок труда характеризуется технологическими трансформациями и усложнением требований к профессиональным траекториям, что в свою очередь обуславливает высокую степень неопределенности. В этих условиях ключевыми концептами, определяющими успешную интеграцию молодых специалистов в профессиональную среду, становятся трудоустраиваемость, адаптивность и рыночная устойчивость. Рыночная устойчивость карьерной траектории понимается как развивающийся процесс или динамический навык, включающий способность сохранять активность, адаптироваться и развиваться в текущей профессиональной сфере несмотря на трудности, изменения и нарушения привычного хода событий во времени (Mishra and McDonald, 2017). Этот феномен исследуется как один из базовых ресурсов в контексте карьерной адаптации (Rossier et al., 2012; Savickas et al., 2009). Рыночная устойчивость и карьерная адаптивность могут казаться близкими понятиями, однако их можно развести аналитически: адаптивность представляет собой более проактивную конструкцию (Peeters et al., 2022). Карьерная адаптивность, представляет собой совокупность поведенческих паттернов и навыков, обеспечивающих возможность активного реагирования, переформулирования целей и стратегий в ответ на новые профессиональные вызовы и требования (Savickas et al., 2009; Hirschi, 2011, Seibert et al., 2016, McMahon 2025). В условиях неустойчивости рынков труда и трансформации профессий адаптивность приобретает значение системной характеристики, включающей в себя такие компоненты, как проактивность, готовность к обучению, способность распознавать необходимость профессиональных изменений, обращаться за поддержкой при необходимости, анализировать альтернативные карьерные траектории и предпринимать действия по их реализации (Savickas, 2020). Тогда как трудоустраиваемость, в отличие от первых двух категорий, интерпре-

тируется не как навык или способность, но как динамическое взаимодействие совокупности индивидуальных характеристик (навыков, знаний, компетенций) и контекстуальных и структурных факторов – таких как институциональная поддержка, доступ к обучающим ресурсам и включенность работодателей (Fugate et al., 2004; Clarke, 2018). Данный концепт операционализируется через наличие релевантных навыков и опыта, доступ к профессиональным сетям, знание рыночных требований, востребованность компетенций и наличие институциональной поддержки (например, программ стажировок или карьерных сервисов) (Robertson et al., 2015). Эта категория наиболее чувствительна к участию работодателей как внешних акторов.

При изменениях в структуре занятости особое внимание уделяется работодателям, которые выступают активными агентами рынка труда, формируя спрос на компетенции и участвуя в институционализации новых форм занятости (Brown, Lauder, & Ashton, 2011; McQuaid & Lindsay, 2005). Вместе с тем устойчивость и карьерная адаптивность молодых специалистов определяется не только академическими знаниями, но и комплексом метакомпетенций: гибкими навыками, цифровой грамотностью, навыками саморегуляции, критического мышления и коммуникации (Deming, 2017; OECD, 2020). Среди компонентов индивидуальных характеристик трудоустраиваемости особое место занимают мягкие навыки, включая коммуникативные способности, креативность, работу в команде и эмоциональный интеллект. Вместе с тем по данным международных исследований работодатели всё чаще оценивают гибкие навыки как определяющий фактор при найме, особенно в условиях отсутствия профессионального опыта (Succi & Canovi, 2020; SHRM, 2019; Cai, Y., 2013). Эти навыки рассматриваются не как дополнение к академическим знаниям, а как их необходимое продолжение, формирующее профессиональную субъективность, и являются критически важными для молодых специалистов в переходный период после окончания вуза (ILO, 2021).

Наряду с этим, большее значение приобретают цифровая грамотность и цифровые навыки – от базовой компьютерной грамотности до продвинутых компетенций в области программирования, анализа данных и цифрового дизайна. Цифровые навыки стали критическим условием трудоустройства среди молодежи (OECD, 2021). Вместе с тем развитие цифровой грамотности сегодня рассматривается как межсекторная задача, требующая участия как образовательных учреждений, так и работодателей. Работодатели по всему миру отмечают недостаточную подготовленность выпускников в аспектах критического мышления, коммуникации, самостоятельного принятия решений и решения комплексных задач (SHRM, 2019). В Казахстане были зафиксированы аналогичные вызовы при анализе занятости выпускников: наличие академического диплома не гарантирует успешного вхождения в рынок труда, особенно при отсутствии практического опыта и гибких компетенций (Sekerbayeva et al., 2024). Вместе с тем ОЭСР подчеркивают необходимость более тесного взаимодействия работодателей, вузов, и образовательных провайдеров при формировании как образовательных программ, так и неформальных образовательных практик, включая тренинговые программы, краткосрочные курсы и сертификационные стажировки (OECD, 2021). В данном контексте работодатели, сталкиваясь с ограниченной оперативностью системы высшего образования, берут на себя роль соорганизатора подготовки молодых специалистов. Так как непрерывное обучение и повышение квалификации работников на стартовых позициях рассматривается как необходимое условие адаптации к изменениям экономики (Council of the European Union, 2022). Роль работодателей в развитии профессиональной карьеры выходит за рамки пассивного найма выпускников и включает активное содействие их дальнейшему обучению и росту. Таким образом, работодатели выступают социальными агентами, которые более активно формируют профессиональные траектории своих сотрудников, используя для этого внешние и внутренние ресурсы обучения и развития. Это соответствует парадигме непрерывного образования и «обучающей организации», где развитие молодых специалистов является долгосрочной инвестицией в человеческий ресурс и организационное знание. Участие молодых специалистов в программах обучения и повышения квалификации положительно влияет на их карьерные намерения и стабильность занятости, снижает текучесть и повышает стремление сотрудников оставаться в компании (Shiri et al., 2023). Тогда как работодатели, инвестируя в молодых специалистов, не только закрывают потребность в быстром реагировании на запросы экономики и рынка труда, но и активно формируют будущие карьерные пути молодежи не только внутри одной организации, но и отрасли в целом.

Однако, на сегодняшний день большинство исследований сосредоточено на «поставщиках» рабочей силы - молодежи, студентах, выпускниках, но редко рассматривает работодателя как активного агента

системы. Тогда как современные модели трудоустраиваемости (например, «экологическая модель трудоустраиваемости») включают в анализ и роль самого работодателя в развитии навыков у молодежи (Rossier et al., 2017). Роль работодателей как агентов развития включает в себя взаимодействие с вузами в формах партнерских программ и совместной разработки учебных курсов, моделей обучения с погружением в работу (Work-Integrated Learning), тем самым обеспечивает возможность готовить потенциальные кадры под собственные требования, также поиска специалистов уже на этапе получения образования (Ishengoma & Vaaland, 2016; Cullen, 2005). Существуют и очевидные сложности в данной модели взаимодействия, так как эффективное партнерство требует согласования разных стейкхолдеров и может затрудняться несоответствием ожиданий и согласованием процессов (Busemeyer & Trampusch, 2012; Reeve & Gallacher, 2005).

Однако роль работодателей включает и более активную позицию, и использование других механизмов обучения и адаптации молодых специалистов, а также более широкое сотрудничество с образовательными провайдерами для обеспечения более плавного перехода выпускников к профессиональной деятельности. В связи с этим активное участие работодателей в формировании запросов на рынке труда и в подготовке молодых специалистов тесно связано с более широкой тенденцией – интеграцией формального и неформального образования в единую непрерывную траекторию обучения в рамках концепции обучения в течение всей жизни (lifelong learning).

Обучение становится постоянным процессом, вплетенным в профессиональную деятельность молодых специалистов (OECD, 2021), тогда как работодатели и образовательные провайдеры постепенно выстраивают экосистему признания результатов обучения, полученных из разных источников, включая микросертификаты (micro-credentials) – формальные свидетельства об освоении конкретных навыков или знаний через краткосрочные виды образования (Ferguson & Whitelock, 2024). В 2022 году Совет ЕС определил данный инструмент как способ документально подтвердить результаты коротких целевых учебных эпизодов, которые обеспечивают гибкое приобретение компетенций для удовлетворения новых потребностей общества и рынка труда (Council of the European Union, 2022). Важной особенностью является то, что такие сертификаты не заменяют, а дополняют традиционные квалификации и могут выдаваться самыми разными провайдерами, такими как вузы, организации дополнительного образования, профессиональные ассоциации и сами работодатели (Council of the European Union, 2022). Это означает, что граница между формальным и неформальным обучением становится более проницаемой, навыки, полученные через образовательного провайдера, могут быть подтверждены сертификатом установленного образца и учтены при найме (Farmer & West, 2016). Так, интеграция формального и неформального обучения отражает изменение системы образования в сторону более гибкой, реагирующей на нужды общества модели. В итоге пересечение формального и неформального секторов способствует более справедливому доступу к возможностям развития, быстрому реагированию на запросы экономики и рынка труда, тем самым повышая рыночную устойчивость молодых специалистов.

Методология исследования

В рамках данного исследования был использован качественный дизайн исследования с применением метода полуструктурированных экспертных интервью с представителями работодателей из различных отраслей. Такой подход был обусловлен задачей получить контекстуально насыщенные данные о трансформации требований к молодым специалистам, включая развитие профессиональных, цифровых компетенций. Работодатели являются ключевыми агентами в формировании структуры реального кадрового спроса, обладают практическим опытом интеграции молодых специалистов в профессиональную среду и могут дать обоснованную оценку уровня их подготовки, адаптивности и рыночной устойчивости.

Отбор респондентов осуществлялся по принципу целевой выборки (purposive sampling), подразумевающая преднамеренный отбор единиц (индивиды, случаи или события), исходя из их релевантности исследовательскому вопросу и позволяющая получить глубинное понимание сложных социальных явлений (Tajik, Golzar and Noor, 2025). Релевантность определялась на сочетании следующих параметров: отраслевое разнообразие, степень вовлеченности экспертов в процессы найма и адаптации на рабочем месте молодых специалистов, а также значимость организаций для рынка труда за счёт устойчивой позиции в соответ-

ствующих отраслях, регулярного взаимодействия с вузами и профессиональными сообществами, а также участия в формировании образовательных и кадровых инициатив.

В качестве экспертов рассматривались представители организаций, занимающиеся и имеющие опыт найма и адаптации на рабочем месте молодых специалистов в течение последних 3-5 лет.

В исследовании приняли участие HR-директора, менеджеры по развитию персонала из различных отраслей, занимающиеся наймом и профессиональным сопровождением выпускников. Отраслевая принадлежность экспертов варьировалась от финансового сектора, IT и логистики, консалтинга до коммерческих организаций в сфере образования, медиа, креативных индустрий, производственного сектора, строительства, а также эксперты из неправительственных организаций и государственных структур. В выборке были представлены как крупные организации (более 250 сотрудников), включая банки, производственные и государственные учреждения, так и средние (от 50 до 250 сотрудников) и малые компании (до 50 сотрудников) из сферы коммуникаций, EdTech, консалтинга и сервисного бизнеса.

География исследования охватывает два города республиканского значения Казахстана: Астану и Алматы. Стаж профессиональной деятельности участников варьировался от 5 до 35 лет, что позволило учесть как современные практики управления человеческими ресурсами, так и институциональную динамику в долгосрочной перспективе. Всего в период с января по май 2025 года было проведено 20 экспертных интервью.

Достаточность объема выборки определена с учетом фокусированного характера исследования и в соответствии с принципом теоретической насыщенности “theoretical saturation”, которое определяется моментом, когда дальнейший сбор данных не выявляет значимые новые коды и/или категории, а обсуждаемые темы начинают повторяться, не внося дополнительного понимания, детализации или вариативности в изучаемое явление (Glaser & Strauss, 1967, Bryant & Charmaz, 2007).

В ряде работ дополнительно уточняется, что насыщение должно подтверждаться отсутствием новых тем в двух или трех последовательных интервью (Coenen et al., 2012). В соответствии с существующими эмпирическими оценками, насыщение в экспертных интервью достигается при проведении от 5 до 24 интервью, в зависимости от исследовательской оценки и однородности выборки (Guest et al., 2006; Hennink et al., 2017).

Интервью проводились по предварительно разработанному гайду, включающему два смысловых блока: «Профиль эксперта» и «Запросы работодателей». Это позволило охватить ключевые тенденции последних лет, изменения в структуре профессиональных компетенций и роли работодателей, актуальные востребованные механизмы найма молодых специалистов, а также адаптационные практики, применяемые в организациях, и оценка готовности выпускников к работе в современных условиях цифровизации и нестабильности.

При анализе данных применялся тематический анализ, кодирование смысловых единиц проводилось вручную по ключевым аналитическим направлениям: общие тенденции в практике найма молодых специалистов, критериях их отбора, ожиданиях работодателей относительно устойчивости и гибких навыков, отношении к профильному образованию, а также в организационных практиках адаптации новых сотрудников.

Результаты и обсуждение

Роль работодателей в формировании запроса на рынке труда

В данном исследовании приняли участие HR-директора, специалисты по управлению персоналом, руководители и представители бизнеса, занимающиеся вопросами найма и сопровождения молодых специалистов. В данном исследовании эксперты-работодатели рассматриваются не только как носители экспертного знания, но и как активные субъекты, формирующие архитектуру современного рынка труда и влияющие на траектории профессиональной социализации выпускников. Результаты показывают, что работодатели осознают свою роль активных субъектов формирования предложения трудоустройства, а также запроса на конкретные компетенции и навыки на рынке труда. Так, становится еще более очевидной роль самих работодателей в системе взаимодействия государства, системы высшего образования, работодателей и молодых специалистов. Работодатели не только формируют спрос на рабочую силу, но и

влиять на содержание подготовки специалистов, участвуя в формировании образовательных стандартов и определении требуемых компетенций. Так, по мнению экспертов, работодатели ощущают ответственность за «запрос» к системе подготовки, к навыкам и квалификациям специалистов и стремятся транслировать свои потребности образовательным учреждениям. Вместе с тем, учитывая ограниченную скорость трансформации вузовских программ и отложенный эффект таких изменений, особую актуальность приобретает чёткая артикуляция работодателями требований к навыкам и квалификациям соискателей (Deming, 2017). Эксперты подтверждают, что работодатели выступают важными социальными акторами, способными институционально воздействовать на рынок труда, формируя не только структуру спроса, но и влияя на формирование предложения – траектории развития их компетенций.

Работодатели демонстрируют разнообразие стратегий найма, однако присутствует общая тенденция – отход от формализованных процедур поиска и найма сотрудников. В качестве стратегий привлечения молодых кадров эксперты-работодатели отмечают достаточную эффективность стажерских программ как канал подготовки и отбора перспективных сотрудников. Такая практика подтверждает эффективность стажировок как канала найма – молодые специалисты получают опыт реальной работы, а компания – возможность присмотреться к кандидатам (Huntflow, 2025) – «лучшие практиканты часто получают приглашение остаться на постоянную работу, минуя стандартный конкурсный отбор» (эксперт №1).

Однако масштабы данных программ сокращаются в последние годы. В частности, доля компаний, инвестирующих в стажировки студентов и выпускников, снизилась с 82% в 2021 г. до 48% в 2024 г. (ANCOR, 2024). Стажерские программы достаточно ресурсозатратны, также в условиях дефицита квалифицированных работников работодатели предпочитают нанимать молодых специалистов сразу, минуя этап длительной стажировки (ANCOR, 2024). Эксперты считают, что ключевыми каналами рекрутмента молодых специалистов остаются интернет-платформы для поиска работы и рекрутинга, отмечая и значимость профессиональных соцсетей. Аккаунты и реклама в социальных сетях являются ответом на современные требования молодых специалистов, так же как и ярмарки вакансий и дни открытых дверей для студентов в крупных компаниях. Вместе с тем, эффективной моделью успешного поиска и найма молодых специалистов является сочетание нескольких каналов привлечения соискателей. Еще более типичной оказывается практика точечного подбора через профессиональные сообщества в Telegram, университетские социальные сети и рекомендации профильных преподавателей – «Нам важна репутация. Соответственно важно, чтобы менеджера дали достоверную информацию. Соответственно мы берём в основном через знакомых» (эксперт №2). Помимо онлайн-рекрутмента, ценятся и неформальные – реферальные каналы подбора через рекомендации кандидатов текущими сотрудниками. «Стажёров мы чаще находим не через сайт, а через знакомых преподавателей или студентов, с которыми уже работали раньше» (эксперт №3). По мнению экспертов, такой подход оправдан, поскольку личные рекомендации позволяют найти мотивированных новичков, которые уже имеют представление о ценностях, миссии и корпоративной культуре организации.

Наряду с этим, распространена практика «внутреннего рекрутинга»: работодатели формируют кадровый резерв из числа участников собственных проектов, образовательных программ, стажеров и волонтеров. Данная модель основана на концепте «cultural fit», где соответствие организационным ценностям становится важнее и приоритетнее чем соответствие формальным критериям (Brown & Hesketh, 2004). Подобные подходы становятся всё более значимыми в условиях ускоряющейся цифровой трансформации труда и смещения фокуса на гибкость и обучаемость (OECD, 2020). Таким образом, стратегии найма представляют сочетание формальных процедур отбора, институционального партнерства с образовательным сектором и использования профессиональных сетей, что позволяет работодателям проактивно формировать приток молодых специалистов, соответствующих их запросу.

Стратегии найма молодых специалистов

Вместе с тем анализ выявил общие паттерны в стратегиях отбора молодых специалистов. Эксперты-работодатели отмечают важность минимизации рисков, связанных с отсутствием опыта у выпускников, и в связи с этим выстраивают многоэтапные системы отбора. Формальные требования – уровень образования и наличие профильного диплома упоминаются, но не считаются решающими факторами для большинства позиций. Гораздо более значимыми называются мотивация кандидата, готовность учиться и развиваться,

гибкость мышления и базовые профессиональные навыки (включая цифровую грамотность): «Диплом – это хорошо, но нас больше интересует, горят ли у человека глаза и умеет ли он быстро схватывать новое» (эксперт №4). «Они могут не знать всего, но, если видно, что человек умеет искать и учиться - мы берём» (эксперт №5).

Это отражает смещение акцента с формальных квалификаций на потенциал и способности специалиста (Tee et al., 2024). Таким образом, профильное образование воспринимается скорее, как бонус, чем как строгий критерий отбора, в особенности, когда у кандидата имеются востребованные компетенции. Главным формальным критерием при приеме на работу молодых кадров является наличие минимального практического опыта (прохождение стажировки/практики) и владение прикладными навыками по специальности. Эксперты достаточно критически оценивали значимость формального образования как основного критерия для отбора и найма молодых специалистов, отмечая, что профиль диплома становится второстепенным фактором по сравнению с навыками трудоустройства. Вместе с тем прослеживаются некоторые секторальные различия в мнениях экспертов – в академической и около образовательной среде отмечают, что профильное образование желательно, так как демонстрирует базовую подготовленность выпускника. Тогда как представители индустрии и бизнеса готовы рассматривать кандидатов со смежным образованием, при наличии других переносимых навыков, включая гибкие навыки и цифровую грамотность. Эксперты единодушны в мнении относительно практического опыта и стажировок: «Если человек за время учёбы участвовал в реальных кейсах или хакатонах, мне не так важно, какой у него средний балл и точная специальность» (эксперт №6). В числе приоритетных требований – гибкие навыки, в том числе инициативность, критическое мышление, способность к быстрой адаптации, коммуникативность, а как менее важные отмечались цифровая грамотность и умение использовать инструменты ИИ: «Технологиям можно научить, а вот ответственность или коммуникабельность привить сложнее» (эксперт №7). 12 из 15 экспертов в последние три года нанимали выпускников и/или молодых специалистов как на временные позиции (стажировки, ассистенты), так и на постоянных вакансиях (младшие специалисты, аналитики, координаторы проектов): «Если студент проявляет инициативу и не боится задач - мы оставляем его, даже если у него нет большого опыта» (эксперт №8). Так, в Малайзии 99,5% работодателей назвали цифровую грамотность «очень важной» или «крайне важной» при найме выпускников, 95,5% также высоко оценили значение гибких навыков, тогда как значение узко технических знаний было подтверждено примерно 78,5% респондентов (Tee et al., 2024). Акцент экспертов на «переносимые навыки», позволяющие эффективно работать за пределами формальной специальности, также соответствует глобальной трансформации понимания трудовой пригодности, когда креативность, инициативность, аналитическое мышление и устойчивость выделяются как ключевые навыки будущего (World Economic Forum, 2023; Wilton и Jackson, 2017). Под устойчивостью работодатели подразумевают сочетание стрессоустойчивости, адаптивности к переменам и способности сохранять продуктивность под воздействием внешних факторов. Эксперты отмечали, что молодым сотрудникам зачастую не хватает ментальной готовности к ответственности и требованиям рабочего места – «у молодых специалистов возникают сложности с выдерживанием высокой нагрузки в первые месяцы работы и адаптацией к строгому расписанию и дисциплине труда» (эксперт №9). Также работодатели ожидают от молодых специалистов развития адаптивности, умения быстро обучаться новому и гибко реагировать на изменения среды – выходить из зоны комфорта, быстро переключаться между задачами – «им приходится осваивать сразу несколько ролей (администратора, организатора мероприятий, проектного менеджера и др.), и успех приходит к тем, кто проявляет гибкость и эмоциональную устойчивость» (эксперт №10). Гибкие навыки в данном контексте выступают как фундамент устойчивости, коммуникативные навыки, умение работать в команде, саморегуляция и позитивный настрой были названы экспертами в числе важнейших качеств для долгосрочной успешности молодого специалиста. Вместе с тем, очень часто выпускники переоценивают уровень владения гибкими навыками, что ведет к несоответствию ожиданий (Avdeeva et al., 2025). Такой разрыв отмечается и в неудовлетворенности уровнем коммуникации и критического мышления у молодых специалистов, актуализируя необходимость их адаптации к реальной рабочей среде (Tee et al., 2024). Таким образом, от молодого специалиста ожидается не только формальная квалификация, но и личностные навыки, включающие стрессоустойчивость, адаптивность к меняющимся условиям и развитые надпрофессиональные навыки.

Мнения экспертов отражают дискуссию о *skills over degrees*, когда в некоторых отраслях приоритетным становится найм на основе навыков, без требований строгого соответствия по диплому, за исключением регулируемых отраслей (медицина, инженерия, юриспруденция), где безусловно формальное образование по-прежнему критично. В целом полученные данные указывают на постепенную трансформацию как запросов и ожиданий работодателей, так и роли профильного образования. В данном контексте работодатели трансформируются в агентов рынка труда и имеют возможность компенсировать пробелы через обучение молодых специалистов на месте или через образовательных провайдеров. Вместе с тем системы высшего образования по-прежнему является главным механизмом обеспечения базовых знаний и компетенций, без которых адаптация выпускника затрудняется. Таким образом, профильное образование остается важным институциональным фильтром, но его отсутствие все реже является абсолютным барьером, особенно в условиях, когда на первый план выходит соответствие соискателя профессиональному профилю по гибким навыкам и личностным характеристикам.

Адаптация и наставничество молодых сотрудников

Воспринимаемый разрыв между университетским образованием и реальными требованиями труда остается одним из наиболее проблемных моментов. Эксперты также отмечали недостаточность практической подготовки вузовских программ, на данный момент структурное несоответствие между системой подготовки и рынком труда отмечается и в странах с высокоразвитой системой образования (World Bank (2018).

«Приходится доучивать базовым вещам прямо на рабочем месте» (эксперт №11) или «Молодёжь теорию знает, а как её применить – не умеет» (эксперт №12). Основным узким местом считается не столько разрыв между теорией и практикой в вузах, сколько замедленное реагирование системы высшего образования вследствие чего выпускники в недостаточной степени осваивают современные инструменты и технологии, слабо ориентируются в реальных бизнес и проектных процессах: «У них много академических знаний, но нет понимания, как решать живые задачи» (эксперт №12). В этой связи смещение фокуса вузов и других образовательных провайдеров на модульное образование и возможность его подтверждения и признания через систему *micro-credentials* по цифровой грамотности, работе с данными, современным технологиям, а также тренинги по гибким навыкам (коммуникация, командная работа, креативность, критическое мышление) является адекватной реакцией (Avdeeva et al., 2025).

Также эксперты отмечают роль образовательных провайдеров и вузов в развитии у студентов устойчивости и адаптивности через проектное обучение, бизнес-симуляции, практико-ориентированные семинары для работы с неопределенностью и развития навыков принятия решения и коммуникации. Институциональная инерция университетов часто не позволяет своевременно реагировать на изменения профессиональных профилей и требований со стороны индустрий (Jackson, 2016). Образовательные программы не успевают за сменой требований, особенно в части развития цифровых навыков и навыков решения комплексных проблем (Tee et al., 2024). В таких условиях подготовки выпускников, по мнению экспертов, работодатели берут на себя функцию пост академического дообучения, так называемую модель обучения на рабочем месте (*workplace-based learning*), как необходимый компонент современных траекторий вхождения в профессию (Cedefop, 2020). В данном контексте перед работодателем встает задача эффективной адаптации нового работника и развития его компетенций до требуемого уровня, особенно в вопросах коммуникации, командной работы и цифровых инструментов, что в свою очередь определяет дальнейшую продуктивность и устойчивую карьерную траекторию специалиста внутри компании. Ключевым инструментом адаптации, согласно мнению экспертов, выступает наставничество, обеспечивая передачу молодым специалистам не только опыта, но и корпоративных ценностей. «Мы сами обучаем. Полностью. То есть, нам приходят прям нулевые ребята» (эксперт №13).

Эксперты-работодатели подчеркнули важность закрепления за молодым специалистом наставника в первые месяцы работы, что способствует более быстрому освоению должностных обязанностей, снижает стресс у молодых специалистов и формирует у него долгосрочную лояльность организации (Allen et al., 2004). Практики наставничества чаще всего реализуются через совместную работу и «вовлечение в процесс через доверие». Подобный подход является отражением трендов в трансформации процесса поиска и найма в процесс совместного адаптационного обучения молодых специалистов через внешние и

внутренние механизмы (Cappelli & Tavis, 2018). Наставничество помогает новичкам осваивать нормы профессии и формирует приверженность организации, внутрифирменные программы обучения непрерывно повышают квалификацию сотрудников в соответствии с меняющимися требованиями, поддержка внешнего образования расширяет горизонты карьерного роста и укрепляет связь работника с организацией, а сотрудничество с университетами сокращает разрыв между теорией и практикой, облегчая переход выпускников в профессиональную жизнь.

Помимо наставничества, работодатели применяют и другие практики адаптации – структурированные программы ввода в должность, вводные тренинги, ротацию по смежным отделам и регулярную обратную связь в течение испытательного срока: «Мы попросили на китайском. Она вначале даже боялась на русском делать презентацию. Мы обучили её делать. Через ИИ работала. Она сейчас уже год постоянно работает» (эксперт №14).

«Отправляла их на курсы повышения квалификации, приглашала на тренинги по развитию молодежи лучших бизнес-тренеров» (эксперт №15). В некоммерческих отраслях, по словам экспертов, адаптация нередко носит более неформальный характер – вовлечение в командную работу через совместное выполнение должностных обязанностей. Согласно исследованию международной HR-группы ANCOR, более половины опрошенных руководителей (51%) считают, что проблемы дефицита компетенций молодых работников лучше всего решать с помощью внутренних образовательных программ, тогда как лишь 10% полагаются на найм «готовых» специалистов извне (Avoner, 2021). Таким образом, работодатели делают ставку на развитие нужных твердых навыков и компетенций, инвестируя в их обучение и профессиональный рост. Можно заключить, что эффективная адаптация в организациях сегодня строится вокруг комбинации наставничества, планомерного введения в должность и неформального обучения – все это формирует у молодого специалиста необходимые навыки и способствует его закреплению в компании, но также повышает рыночную устойчивость молодого специалиста в целом.

Обобщая результаты, следует подчеркнуть важную роль работодателей как активных агентов системы формирования спроса на труд в современных условиях. Работодатели выступают важнейшими акторами, определяющими структуру возможностей для молодежи на рынке труда. Их представления об «идеальном кандидате» и готовность инвестировать в развитие специалистов через внутренние и внешние механизмы во многом определяют, насколько устойчивым и адаптивным будут молодые специалисты в рамках внутренней карьерной траектории, так и на рынке труда в целом. Трансформация требований к молодым специалистам идет прежде всего со стороны работодателей, предъявляющих новые запросы к навыкам и качествам работников (Tee et al., 2024). В ответ на это образовательные институты и сами работодатели вынуждены адаптироваться, активно и конструктивно транслируя свои ожидания в адаптации молодых специалистов через участие в образовании и пост академическом дообучении, используя внешние и внутренние механизмы поддержки молодых специалистов.

Анализ свидетельствует, что роль работодателей в формировании профессиональных траекторий молодых специалистов исключительно важна и многообразна. Работодатели все более активно участвуют в развитии навыков и компетенций персонала, выступая одновременно и как источники неформального обучения, и как партнеры системы формального образования.

Таким образом, полученные в исследовании данные подтверждают, что работодатели, действующие в различных институциональных и секторальных контекстах, не ограничиваются функцией конечного потребителя готовых трудовых ресурсов. Напротив, они становятся активными субъектами структурирования траекторий профессионального становления молодых специалистов. При помощи стратегий подбора, практики адаптации, внутреннего наставничества и институционализированного дообучения работодатели не только артикулируют, но и воспроизводят критерии профессиональной состоятельности, оказывая тем самым влияние на процессы формирования молодых специалистов за пределами формального образования.

Наблюдаемая тенденция к интеграции внутренних и внешних форм дополнительной подготовки – от внутриорганизационного дообучения до партнерств с провайдерами прикладного образования, демонстрирует активизацию роли работодателей и расширение образовательной функции. Это смещение сопровождается возрастанием значимости гибких навыков и цифровых компетенций как ключевых марке-

ров трудовой адаптивности и рыночной устойчивости, что подтверждается как эмпирическими данными настоящего исследования, так и международными наблюдениями (Succi & Canovi, 2020; OECD, 2021).

Стоит отметить, что подобные трансформации происходят в условиях институциональной инерции вузов, обусловленной нормативной сложностью и замедленной скоростью обновления образовательных программ. В этом контексте работодатели обладают большей гибкостью и операциональной автономией, позволяющей им своевременно реагировать на изменения в запросах современного контекста экономики знаний.

Заключение

Работодатели, представленные в данном исследовании, выступают не только как потребители, но как активные агенты институционального конструирования запросов на рынке труда, а также и процесса подготовки специалистов под эти запросы. Через повседневные практики найма, наставничества, адаптации и критической рефлексии в отношении академических стандартов они не только влияют на карьерные траектории выпускников, но и модифицируют сами критерии трудовой легитимности.

Таким образом, современные формы взаимодействия между работодателями и молодыми специалистами выходят за рамки линейной модели трудоустройства. Они приобретают характер совместного конструирования профессионального будущего, в котором знание и компетенция рассматриваются как результат постоянного совоспроизводства в сети институциональных, организационных и индивидуальных акторов. Расширение рефлексивного участия работодателей в подготовке кадров требует разработки механизмов оценки и признания неформального обучения, что, в свою очередь, актуализирует необходимость нормативного и методологического сопряжения формального и производственного знания.

В центре этих процессов находится пересечение формального и неформального обучения. Возникающая интеграция означает, что образование перестает быть прерогативой лишь образовательных учреждений и становится совместной социальной ответственностью образовательных институтов, работодателей и самих обучающихся. Такой подход отвечает потребностям современной экономики знаний, где непрерывное обновление навыков на протяжении всей карьеры является нормой. В то же время привлечение работодателей в сферу образования выдвигает на первый план проблему качества и необходимости выработки критериев и механизмов, гарантирующих сопоставимость приобретенных в рабочей среде знаний и навыков по своему уровню с системой формального образования.

Работодатель выступает агентом социализации и обучения, влияющим на траекторию индивида в профессиональном поле. Его роль обусловлена изменением ожиданий молодых специалистов, для которых возможности развития и обучения являются важнейшими аспектами привлекательности работы. Таким образом, формируется новое понимание профессионального образования как сферы совместного активного взаимодействия и интеграции усилий со стороны всех стейкхолдеров процесса, которое способно обеспечить подготовку специалистов, отвечающих современным вызовам.

Источник финансирования

Статья подготовлена в рамках грантового финансирования Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (AP27510805 «Рыночная устойчивость казахстанской молодежи в условиях цифровой трансформации рынка труда»).

Вклад авторов

Д.К. Бурханова - разработка концепции исследования, дизайн исследования, проведение интервью, анализ данных, подготовка и написание основного текста рукописи.

А.Е. Изтаева - теоретическое обоснование исследования, критическое рецензирование и научная доработка текста.

А.Е. Жанадилова - разработка методологической части исследования, участие в сборе и анализе эмпирических данных, написание и редактирование разделов статьи.

А.Н. Нурканат - участие в концептуализации исследования, анализе результатов, подготовке и редактировании разделов статьи.

А.М. Нурманов - интерпретация результатов исследования и участие в финальном редактировании статьи.

Список литературы

1. Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009) 'Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society', *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
2. Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. and Lima, L. (2004) 'Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
3. ANCOR (2024) Нужны ли компаниям стажеры? А молодые кандидаты без опыта? [online] (in Russian). Available at: <https://ancor.ru/press/research/nuzhny-li-kompaniyam-stazhery/> (Accessed: 22 July 2025).
4. Avdeeva, N.N., Kochetova, Y.A. and Klimakova, M.V. (2025) 'Soft skills: Concepts, problems, research', *Journal of Modern Foreign Psychology (Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya)*, 14(1), pp. 57–68. Available at: https://psyjournals.ru/en/journals/jmfp/archive/2025_n1/Avdeeva_et_al (Accessed: 23 July 2025).
5. Brookings Institution (Goger, A., Caves, K. and Salway, H.) (2024) How US employers and educators can build a more nimble education system with multiple paths to success. Brookings Metro.
6. Brown, P., Lauder, H. and Ashton, D. (2011) *The global auction: The broken promises of education, jobs, and incomes*. Oxford: Oxford University Press.
7. Bryant, A. and Charmaz, K. (eds.) (2007) *The SAGE handbook of grounded theory*. London: Sage.
8. Cedefop (2022) Microcredentials for labour market education and training [online]. European Centre for the Development of Vocational Training. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en> (Accessed: 22 July 2025).
9. Clarke, M. (2018) 'Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context', *Studies in Higher Education*, 43(11), pp. 1923–1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1465452>
10. Coenen, M., Coenen, T., Stamm, A., Stucki, G. and Cieza, A. (2012) 'Individual interviews and focus groups with patients with rheumatoid arthritis: A comparison of two qualitative methods', *Quality of Life Research*, 21, pp. 359–370. <https://doi.org/10.1007/s11136-011-9943-2>
11. Council of the European Union (2022) 'Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02)', *Official Journal of the European Union*, C 243, pp. 8–14. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02)) (Accessed: 22 July 2025).
12. Deming, D.J. (2017) 'The growing importance of social skills in the labor market', *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), pp. 1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
13. Deming, D.J. (2017) 'The value of soft skills in the labor market', *NBER Reporter*, (4), pp. 7–11. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Available at: <https://www.nber.org/reporter/2017number4/value-soft-skills-labor-market> (Accessed: 22 July 2025).
14. Farmer, T. and West, R.E. (2016) 'Opportunities and challenges with digital open badges', *Educational Technology*, 56(5), pp. 45–48. Available at: <http://www.jstor.org/stable/44430549> (Accessed: 25 July 2025).
15. Ferguson, R. and Whitelock, D. (2024) 'Microcredentials futures', in *Microcredentials for excellence: A practical guide*. London: Ubiquity Press, pp. 263–296. Available at: <http://www.jstor.org/stable/jj.19985104.11> (Accessed: 22 July 2025).
16. Flick, U. (2018) *An introduction to qualitative research*. 6th edn. London: Sage.
17. Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004) 'Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications', *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
18. Gessler, M. and Bohlinger, S. (2020) 'Facilitating learning through employer engagement: German approaches to work-based learning in vocational education and training', *Education + Training*, 62(1), pp. 30–44. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2018-0250>

19. Glaser, B. and Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
20. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006) 'How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability', *Field Methods*, 18, pp. 59–82.
21. Hennink, M., Kaiser, B. and Marconi, V. (2017) 'Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough?', *Qualitative Health Research*, 27(4).
22. Hirschi, A. (2011) 'Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction', *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), pp. 377–386. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.002>
23. Hirst, P. (2015) Corp. EDU: The role of corporate universities in addressing the talent gap. MIT Sloan Executive Education. Available at: <https://executive.mit.edu/corp-edu-the-role-of-corporate-universities-MCT6Y4VSYGDFHF302NLTYSBQGONA.html> (Accessed: 25 July 2025).
24. Huntflow (2025) Graduate recruitment: как привлекать на работу студентов и молодых специалистов [online] (in Russian). Available at: <https://huntflow.media/graduate-recruitment/> (Accessed: 22 July 2025).
25. Ishengoma, E. and Vaaland, T.I. (2016) 'Can university-industry linkages stimulate student employability?', *Education + Training*, 58(1), pp. 18–44. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2014-0137>
26. McMahon, M. and Abkhezr, P. (2025) 'Career adaptability and career resilience: A systems perspective', *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-025-09739-1>
27. McQuaid, R.W. and Lindsay, C. (2005) 'The concept of employability', *Urban Studies*, 42(2), pp. 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
28. Mishra, P. and McDonald, K. (2017) 'Career resilience: An integrated review of the empirical literature', *Human Resource Development Review*, 16(3), pp. 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622>
29. OECD (2020) *The future of work: OECD employment outlook 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19991266>
30. OECD (2021a) *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
31. OECD (2021b) *Skills for jobs database* [online]. Available at: <https://www.oecd.org/skills/skills-for-jobs/> (Accessed: 22 July 2025).
32. Peeters, E.R., Caniëls, M.C.J. and Verbruggen, M. (2022) 'Dust yourself off and try again: The positive process of career changes or shocks and career resilience', *Career Development International*, 27, pp. 372–390. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2021-0143>
33. Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S.D., Maggiori, C. and Dauwalder, J.P. (2012) 'Career adapt-abilities scale in a French-speaking Swiss sample', *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), pp. 734–743. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.004>
34. Savickas, M.L. (2020) 'Career construction theory and practice', in Lent, R.W. and Brown, S.D. (eds.) *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. 2nd edn. Hoboken: Wiley, pp. 147–183.
35. Savickas, M.L. and Porfeli, E.J. (2012) 'Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries', *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), pp. 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
36. Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Heslin, P.A. (2016) 'Developing career resilience and adaptability', *Organizational Dynamics*, 45(3), pp. 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
37. Sekerbayeva, A., Kassenova, M. and Yelemessova, Z. (2024) 'Youth employability and digital skills in Kazakhstan: An empirical perspective', *Central Asian Review of Education*.
38. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M. and Toppinen-Tanner, S. (2023) 'The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review', *Healthcare*, 11(21), p. 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
39. SHRM (2019) *The global skills shortage: Bridging the talent gap with education, training, and sourcing* [online]. Society for Human Resource Management. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/global-skills-shortage.aspx> (Accessed: 25 July 2025).

40. Succi, C. and Canovi, M. (2020) 'Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions', *Studies in Higher Education*, 45(9), pp. 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
41. Tajik, O., Golzar, J. and Noor, S. (2025) 'Purposive sampling', *International Journal of English Language Studies*, 2, pp. 1–9. <https://doi.org/10.22034/ijels.2025.490681.1029>
42. Tee, P.K., Wong, L.C., Dada, M., Song, B.L. and Ng, C.P. (2024) 'Demand for digital skills, skill gaps and graduate employability: Evidence from employers in Malaysia', *F1000Research*, 13, p. 91. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11387931/> (Accessed: 23 July 2025).
43. Werquin, P. (2010) *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and practices*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264063853-en>
44. World Bank (2018) *The World Bank – knowledge and data* [online]. Available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed: 22 July 2025).
45. World Economic Forum (2020) *The future of jobs report 2020* [online]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (Accessed: 25 July 2025).
46. World Economic Forum (2023) *The future of jobs report 2023* [online]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (Accessed: 25 July 2025).
47. Авонер, А. (2021) Исследование: 44% работодателей в России считают, что их сотрудникам не хватает цифровых навыков [online]. *Habr*. Available at: <https://habr.com/ru/news/572412/> (Accessed: 20 July 2025).

Д.К. Бурханова¹, А.Е. Изтаева², А.Е. Жанадилова³, А.Н. Нурканат⁴, А.М. Нурманов⁵

¹*Nazarbaev University, Астана, Казахстан*

²*University of Minnesota – Twin Cities, Minneapolis, MN, USA*

^{3, 4}*Astana IT University, Астана, Казахстан*

⁵*Turan Astana University, Астана, Казахстан*

ЕҢБЕК НАРЫҒЫНДАҒЫ ЖАСТАР: ИКЕМДІ КӘСІБИ ЖОЛДАР МЕН БЕЙРЕСМИ ОҚЫТУДАҒЫ ЖҰМЫС БЕРУШІЛЕРДІҢ РӨЛІ

Аңдатпа. Цифрландыру, жасанды интеллекттің дамуы және белгісіздіктің артуы жағдайында еңбек нарығының трансформациясы жүріп жатыр. Мұндай жағдайда жас мамандардың бейімделгіштігі мен кәсіби тұрақтылығы ерекше маңызды болуда. Бұл мақала түрлі экономикалық секторлар өкілдерімен жүргізілген сараптамалық сұхбаттарға негізделген. Зерттеудің мақсаты – жастардың кәсіби тұрақтылығын айқындайтын негізгі факторларды анықтап, соған сәйкес факторлық модельді құрастыру.

Талдау жас мамандардың кәсіби траекториялары мен еңбек нарығының құрылымын қалыптастыруда жұмыс берушілердің белсенді рөліне бағытталған. Қазіргі таңда жұмыс берушілер тек жоғары білім жүйесінде белгілі бір дағдылар мен қасиеттерге сұраныс қалыптастырып қана қоймай, оларды дамытуға да белсенді араласады. Бұл үдеріс бейресми білім берудің мобильді форматтары - тәлімгерлік, ішкі оқыту бағдарламалары мен сыртқы курстарды қолдау арқылы іске асады. Мұндай тәжірибелер еңбек нарығының үнемі өзгеріп отыратын талаптарына жас мамандарды жедел әрі мақсатты бейімдеудің тәсілі ретінде қолданылады.

Жинақталған деректер еңбек нарығының құтулері мен жас мамандардың нақты құзыреттері арасында құрылымдық алшақтықтар бар екенін көрсетеді. Зерттеуде бейресми оқыту жолдарына және олардың еңбек нарығына кіріктірілудегі кедергілерді төмендетудегі рөліне ерекше назар аударылады. Сондай-ақ жұмыс іздеушілер мен жұмыс берушілер арасындағы коммуникация арналары қарастырылады. Сонымен қатар, кәсіби дамудың инфрақұрылымында бейресми білім беру провайдерлерінің жаңа акторлар

ретінде маңызы артып келе жатқаны байқалады. Икемділік, мазмұн және дайындық сапасының теңгерімді үйлесімі - әртүрлі білім беру акторларының қатысуымен - жас мамандарды қазіргі заманғы кәсіби ортаға табысты кіріктірудің басты шартына айналууда.

Негізгі ұғымдар: акторлар, еңбек нарығының трансформациясы, бейресми білім беру, кәсіби тұрақтылық, жұмыспен қамту, икемді дағдылар, жас мамандар.

D.K. Burkhanova¹, A.Y. Iztayeva², A.Y. Zhanadilova³, A.N. Nurkanat⁴,
A.M. Nurmanov⁵

¹Nazarbaev University, Astana, Kazakhstan

²University of Minnesota - Twin Cities, Minneapolis, MN, USA

^{3,4} Astana IT University, Astana, Kazakhstan

⁵ Turan Astana University, Astana, Kazakhstan

YOUTH IN THE LABOUR MARKET: THE ROLE OF EMPLOYERS AS AGENTS OF FLEXIBLE CAREER PATHWAYS AND INFORMAL LEARNING

Abstract. In the context of labor market transformation driven by digitalization, the advancement of artificial intelligence, and growing uncertainty, the resilience and adaptability of young professionals have become critically important. This article draws on a series of expert interviews with representatives from various sectors of the economy. The aim of the study is to identify the key factors influencing the professional sustainability of young people and to construct a corresponding factor model.

The analysis focuses on the role of employers as active agents in shaping both the labor market and the career trajectories of young professionals. Today, employers not only create demand for specific skills and attributes within the higher education system but increasingly contribute to their development through diverse, mobile forms of non-formal education - including mentoring, internal training initiatives, and support for external learning formats. These practices reflect a growing need for the rapid and targeted adaptation of young workers to the evolving demands of the labor market.

The findings reveal structural gaps between labor market expectations and the actual competencies of young professionals. Particular attention is paid to informal learning pathways and their role in reducing barriers to labor market integration, as well as to the communication channels between job seekers and employers. Additionally, the study highlights the rising significance of non-formal education providers as new actors in the infrastructure of professional development. A balanced combination of flexibility, content, and quality in training - enabled by the participation of various educational actors - is emerging as a prerequisite for the successful integration of young professionals into the modern workforce.

Keywords: actors, labor market transformation, informal education, resilience, employment, flexible skills, young professionals.

References

1. Aguinis, H. and Kraiger, K., (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, pp.451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
2. Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E. and Lima, L., 2004. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp.127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
3. ANCOR, 2024. Nuzhny li kompanijam stazhery? A molodye kandidaty bez opyta? [online] ANCOR. Available at: <https://ancor.ru/press/research/nuzhny-li-kompanijam-stazhery/> [Accessed 22 Jul. 2025]
4. Avdeeva, N.N., Kochetova, Y.A. and Klimakova, M.V., 2025. Soft Skills: Concepts, Problems, Research. *Journal of Modern Foreign Psychology (Современная зарубежная психология)*, 14(1), pp.57–68. Available at: https://psyjournals.ru/en/journals/jmfp/archive/2025_n1/Avdeeva_et_al [Accessed 23 Jul. 2025].

5. Brookings (Goger, A., Caves, K. and Salway, H.), 2024. How US employers and educators can build a more nimble education system with multiple paths to success. Brookings Metro.
6. Brown, P., Lauder, H. and Ashton, D., 2011. The Global Auction: The Broken Promises of Education, Jobs, and Incomes. Oxford: Oxford University Press.
7. Bryant, A. and Charmaz, K. (eds.) (2007) The SAGE handbook of grounded theory. London: Sage.
8. Cedefop, 2022. Microcredentials for labour market education and training. [online] European Centre for the Development of Vocational Training. Available at: <https://www.cedefop.europa.eu/en> [Accessed 22 Jul. 2025].
9. Clarke, M., 2018. Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 43(11), pp.1923–1937. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1465452>
10. Coenen, M., Coenen, T., Stamm, A., Stucki, G. and Cieza, A. (2012) 'Individual interviews and focus groups with patients with rheumatoid arthritis: A comparison of two qualitative methods', *Quality of Life Research*, 21, pp. 359–370. <https://doi.org/10.1007/s11136-011-9943-2>
11. Council of the European Union, 2022. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). Official Journal of the European Union, C 243, pp.8–14. Available at: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02)) [Accessed 22 Jul. 2025].
12. Deming, D.J., 2017. The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), pp.1593–1640. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>
13. Deming, D.J., 2017. The value of soft skills in the labor market. NBER Reporter, (4), pp.7–11. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Available at: <https://www.nber.org/reporter/2017number4/value-soft-skills-labor-market> [Accessed 22 Jul. 2025].
14. Farmer, T. and West, R.E., 2016. Opportunities and challenges with digital open badges. *Educational Technology*, 56(5), pp.45–48. Available at: <http://www.jstor.org/stable/44430549> [Accessed 25 Jul. 2025].
15. Ferguson, R. and Whitelock, D., 2024. Microcredentials futures. In: *Microcredentials for Excellence: A Practical Guide*. Ubiquity Press, pp.263–296. Available at: <http://www.jstor.org/stable/jj.19985104.11> [Accessed 22 Jul. 2025].
16. Flick, U., 2018. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: Sage.
17. Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E., 2004. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp.14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
18. Gessler, M. and Bohlinger, S., 2020. Facilitating learning through employer engagement: German approaches to work-based learning in vocational education and training. *Education + Training*, 62(1), pp.30–44. <https://doi.org/10.1108/ET-12-2018-0250>
19. Glaser, B. and Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
20. Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006) 'How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability', *Field Methods*, 18, pp. 59–82.
21. Hennink, M., Kaiser, B. and Marconi, V. (2017) 'Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough?', *Qualitative Health Research*, 27(4).
22. Hirschi, A., 2011. Career adaptability development in adolescence: Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), pp.377–386. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.002>
23. Hirst, P., 2015. Corp. EDU: The role of corporate universities in addressing the talent gap. MIT Sloan Executive Education. Available at: <https://executive.mit.edu/corp-edu-the-role-of-corporate-universities-MCT6Y4VSYGDFHF302NLTYSBQGONA.html> [Accessed 25 Jul. 2025].
24. Huntflow, 2025. Graduate recruitment: kak privilekat' na rabotu studentov i molodyh specialistov. [online] Huntflow. Available at: <https://huntflow.media/graduate-recruitment/> [Accessed 22 Jul. 2025].
25. Ishengoma, E. and Vaaland, T.I., 2016. Can university-industry linkages stimulate student employability? *Education + Training*, 58(1), pp.18–44. <https://doi.org/10.1108/ET-11-2014-0137>
26. McMahon, M. and Abkhezr, P. (2025) 'Career adaptability and career resilience: A systems perspective', *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-025-09739-1>

27. McQuaid, R.W. and Lindsay, C., 2005. The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), pp.197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
28. Mishra, P. and McDonald, K. (2017) 'Career resilience: An integrated review of the empirical literature', *Human Resource Development Review*, 16(3), pp. 207–234. <https://doi.org/10.1177/1534484317719622>
29. OECD, 2020. *The Future of Work: OECD Employment Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19991266>
30. OECD, 2021. *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>
31. OECD, 2021. Skills for Jobs Database. [online] Available at: <https://www.oecd.org/skills/skills-for-jobs/> [Accessed 22 Jul. 2025].
32. Peeters, E.R., Caniëls, M.C.J. and Verbruggen, M. (2022) 'Dust yourself off and try again: The positive process of career changes or shocks and career resilience', *Career Development International*, 27, pp. 372–390. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2021-0143>
33. Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S.D., Maggiori, C. and Dauwalder, J.P., 2017. Career adapt-abilities scale in a French-speaking Swiss sample. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), pp.734–743. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.004>
34. Savickas, M.L. (2020) 'Career construction theory and practice', in Lent, R.W. and Brown, S.D. (eds.) *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. 2nd edn. Hoboken: Wiley, pp. 147–183.
35. Savickas, M.L. and Porfeli, E.J., 2012. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), pp.661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>
36. Seibert, S.E., Kraimer, M.L. and Heslin, P.A. (2016) 'Developing career resilience and adaptability', *Organizational Dynamics*, 45(3), pp. 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
37. Sekerbayeva, A., Kassenova, M. and Yelemessova, Z., 2024. Youth employability and digital skills in Kazakhstan: An empirical perspective. *Central Asian Review of Education*.
38. Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M. and Toppinen-Tanner, S., 2023. The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. *Healthcare*, 11(21), p.2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
39. SHRM, 2019. *The Global Skills Shortage: Bridging the Talent Gap with Education, Training, and Sourcing*. [online] Society for Human Resource Management. Available at: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/global-skills-shortage.aspx> [Accessed 25 Jul. 2025].
40. Succi, C. and Canovi, M., 2020. Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), pp.1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
41. Tajik, O., Golzar, J. and Noor, S. (2025) 'Purposive sampling', *International Journal of English Language Studies*, 2, pp. 1–9. <https://doi.org/10.22034/ijels.2025.490681.1029>
42. Tee, P.K., Wong, L.C., Dada, M., Song, B.L. and Ng, C.P., 2024. Demand for digital skills, skill gaps and graduate employability: Evidence from employers in Malaysia. *F1000Research*, 13, p.91. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11387931/> [Accessed 23 Jul. 2025].
43. Werquin, P., 2010. *Recognising non-formal and informal learning: Outcomes, policies and practices*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264063853-en>
44. World Bank, 2018. *The World Bank – Knowledge and data*. [online] Available at: <https://www.worldbank.org> [Accessed 22 Jul. 2025].
45. World Economic Forum, 2020. *The Future of Jobs Report 2020*. [online] Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> [Accessed 25 Jul. 2025].
46. World Economic Forum, 2023. *The Future of Jobs Report 2023*. [online] Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> [Accessed 25 Jul. 2025].
47. Avoner, A., 2021. *Issledovanie: 44% rabotodatelej v Rossii schitajut, chto ih sotrudnikam ne hvataet cifrovyh navykov*. [online] *Habr*. Available at: <https://habr.com/ru/news/572412/> [Accessed 20 Jul. 2025]. [in Russian].

Сведения об авторах

Бурханова Д. К. – PhD, инструктор, кафедра социологии и антропологии, Назарбаев Университет, г. Астана, Казахстан.

Изтаева А.Е. – PhD по социологии, кафедра социологии, Университет Миннесоты-Твин-Ситиз, Миннеаполис, США.

Жанадилова А.Е. – автор для корреспонденции, магистр социологии, старший преподаватель, Astana IT University, г. Астана, Казахстан.

Нұрқанат А. Н. – магистр социологии, старший преподаватель, Astana IT University, г. Астана, Казахстан.

Нұрманов А. М. – директор департамента науки и инноваций, Университет «Turan-Astana», г. Астана, Казахстан.

Авторлар туралы мәлімет

Бурханова Д. К. – PhD, оқытушы, әлеуметтану және антропология кафедрасы, Назарбаев Университеті, Астана, Қазақстан

Изтаева А.Е. – әлеуметтану ғылымдары бойынша PhD, Миннесота Университеті, Твин-Ситиз кампусы, Миннеаполис, АҚШ

Жанадилова А.Е. – хат-хабар авторы, әлеуметтану магистрі, аға оқытушы, Astana IT University, Астана, Қазақстан

Нұрқанат А. Н. – әлеуметтану магистрі, аға оқытушы, Astana IT University, Астана, Қазақстан

Нұрманов А. М. – ғылым және инновациялар департаментінің директоры, Turan-Astana университеті, Астана, Қазақстан

Information about authors

Burkhanova D. K. – PhD, Instructor, Department of Sociology and Anthropology, Nazarbayev University, Astana, Kazakhstan

Iztayeva A. Y. – PhD in Sociology, Department of Sociology, University of Minnesota – Twin Cities, Minneapolis, MN, USA

Zhanadilova A. Y. – corresponding author, MA in Sociology, Senior Lecturer, Astana IT University, Astana, Kazakhstan

Nurkanat A. N. – MA in Sociology, Senior Lecturer, Astana IT University, Astana, Kazakhstan

Nurmanov A. M. – Director, Department of Science and Innovation, Turan-Astana University, Astana, Kazakhstan