

# КАРЬЕРНЫЙ СТАРТ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В КАЗАХСТАНЕ: УСТОЙЧИВОСТЬ, АДАПТАЦИЯ И ОЖИДАНИЯ (на основе экспертных интервью)

<sup>1</sup>Д.К.Бурханова, <sup>2</sup>А.Н.Нурканат, <sup>2</sup>А.Е.Жанадилова,  
<sup>3</sup>А.Г. Мухамеджанова

## АННОТАЦИЯ

В данной статье анализируется рыночная устойчивость и адаптивность выпускников в Казахстане в условиях ускоренной цифровизации и структурных изменений на рынке труда. Формирование новых отраслей и изменения требований к работе усиливают конкуренцию и предъявляют повышенные требования к гибкости, цифровой компетентности и способности к адаптации со стороны молодых специалистов. Однако результаты исследования указывают на то, что значительная часть выпускников не обладает в достаточной степени соответствующими навыками, что ограничивает их карьерную мобильность, снижает устойчивость на рынке труда и затрудняет эффективную интеграцию в изменяющуюся профессиональную среду.

Исследование фокусируется на рыночной устойчивости и адаптивности молодых выпускников, выявляя основные барьеры и точки роста. Также выявляются ключевые тренды изменений на рынке труда, факторы, влияющие на трудоустройство и адаптивность молодых казахстанских специалистов. Результаты исследования демонстрируют важность развития гибких навыков, цифровых компетенций для построения эффективных карьерных стратегий и преодоления неопределенности быстро меняющегося рынка труда. В исследовании используется метод экспернского интервью с работодателями для проведения всестороннего анализа текущей динамики рынка труда в Казахстане. Авторами предлагается факторная модель стратегии по преодолению несоответствия разрыва между предложением и спросом на профессиональные навыки для увеличения устойчивости и адаптивности выпускников. Также подчеркивается значимость мобильных и неформальных форматов обучения как инструмента, дополняющего академическое образование и позволяющего быстрее реагировать на изменения рынка труда и повышать карьерную адаптивность молодых специалистов.

**Ключевые слова:** трансформация рынка труда, гибкие навыки, твердые навыки, цифровые навыки, устойчивость, адаптивность.

**Қазақстандағы жас мамандардың еңбек жолының басталуы: тұрақтылық, бейімделу және үміттер (саралтамалық сұхбаттар негізінде)**

**Аннотация.** Бұл мақалада Қазақстандағы жоғары оқу орындары түлектерінің жедел цифрландыру мен еңбек нарығындағы құрылымдық өзгерістер жағдайында нарықтық тұрақтылығы мен бейімделу қабілеті қарастырылады. Жаңа салалардың пайда болуы және еңбекке қойылатын талаптардың өзгерүү бәсекелестіктиң күштейтіп, жас мамандардан икемділікке, цифрлық құзыреттілікке және бейімделе білуге жоғары талап қояды. Алайда зерттеу нәтижелері көрсеткендегі, түлектердің едәуір бөлігі бұл талаптарға сәйкес келетін дағыларға жеткілікті дәрежеде жаңе емес, бұл олардың кәсіби үткірлігін шектеп, еңбек нарығындағы орнықтылығын төмөнделетеді және өзгеріп жатқан ортага тиімді бейімделуін қындалады.

Зерттеу еңбек нарығындағы негізгі өзгеріс үрдістеріне, жас қазақстандық мамандардың жұмыспен қамтылуына әсер ететін факторларға және олардың еңбек нарығы трансформацияларында бағдар табу қабілетіне бағытталған. Жас мамандардың кәсіби бейімделуіне және еңбек нарығындағы белгісіздіктердің енсеруіне ықпал ететін тиімді мансаптық стратегиялар құру үшін икемді дағылар мен цифрлық құзыреттердің дамыту қажеттілігі ерекше атап етіледі.

Зерттеу әдістемесі ретінде жұмыс берушілермен жүргізілген саралтамалық сұхбаттар қолданылып, Қазақстандағы еңбек нарығының қазіргі динамикасына жан-жақты талдау жасалады. Зерттеу түлектердің нарықтық орнықтылығы мен бейімделу қабілетіне баса назар аудара отырып, негізгі көдергілер мен өсү нүктелерін анықтайды. Авторлар арқылы түлектердің бейімделу қабілеті мен орнықтылығын арттыруға бағытталған факторлық стратегия үлгісін ұсынады. Сондай-ақ, зерттеу формалды білім беруді толықтыратын, еңбек нарығындағы өзгерістерге жедел әрекет етуге және жастардың кәсіби бейімділігін арттыруға мүмкіндік беретін мобильді және бейресми оқыту форматтарының маңыздылығын атап көрсетеді.

**Түйін сөздер:** еңбек нарығының трансформациясы, жұмысқа дағдылар, кәсіби дағдылар, цифрлық құзыреттер, тұрақтылық, бейімделу.

<sup>1</sup>Nazarbayev University,  
Астана, Казахстан

<sup>2</sup>Astana IT University,  
Астана, Казахстан

<sup>3</sup>"ES Academy" LLP,  
Астана, Казахстан

**Автор-корреспондент:**  
Нурканат А.Н.,  
anelnurkanat@mail.ru

**Ссылка на данную статью:**  
Бурханова Д.К.,  
Нурканат А.Н.,  
Жанадилова А.Е.,  
Мухамеджанова А.Г.  
Карьерный старт молодых специалистов в Казахстане: устойчивость, адаптация и ожидания (на основе экспертных интервью) //  
Адам әлемі. – 2025.  
– №.3 (103). – С. 115-122.

## **Career Entry of Young Professionals in Kazakhstan: Resilience, Adaptation, And Expectations (based on expert interviews)**

**Abstract.** This article analyzes the labor market resilience and adaptability of graduates in Kazakhstan in the context of accelerated digitalization and structural changes in the labor market. The formation of new industries and changes in job requirements intensify competition and impose increased demands on the flexibility, digital competence, and adaptability of young professionals. However, the results of the study indicate that a significant part of graduates do not sufficiently possess the relevant skills, which limits their career mobility, reduces their labor market resilience, and complicates effective integration into the changing professional environment.

The study focuses on the labor market resilience and adaptability of young graduates, identifying key barriers and areas for growth. It also identifies key trends in labor market changes, as well as factors influencing the employment and adaptability of young Kazakhstani professionals. The research results demonstrate the importance of developing soft skills and digital competencies for building effective career strategies and overcoming the uncertainties of a rapidly changing labor market. The study uses the method of expert interviews with employers to conduct a comprehensive analysis of the current dynamics of the labor market in Kazakhstan. The authors propose a factor model of a strategy to overcome the mismatch between the supply and demand of professional skills to increase the market resilience and adaptability of graduates. The study also emphasizes the importance of mobile and non-formal learning formats as tools that complement academic education and enable a faster response to labor market changes, while enhancing the career adaptability of young professionals.

**Key words:** Labor Market Transformation, Soft Skills, Hard Skills, Digital Skills, Resilience, Adaptability.

### **Введение**

Роль высших учебных заведений значительно изменилась в условиях «века обучения» [1] и теперь включает в себя не только предоставление предметных знаний, но и гибких навыков и цифровых компетенций [2].

Цифровые компетенции представляют собой сочетание нескольких областей и включают в себя способность критически искать и оценивать информацию, а также эффективно использовать различные цифровые инструменты и приложения (мобильные устройства, интернет) для коммуникации [3]. Для формирования таких способностей необходимо владение рядом дисциплин и приобретение определенных навыков, связанных с цифровой грамотностью. Ван Лаар и соавторы [4] выделяют семь основных цифровых навыков, необходимых для успешной деятельности: технические навыки, управление информацией, коммуникация, сотрудничество, креативность, критическое мышление и решение проблем. Также определяются пять контекстуальных цифровых навыков: этическая осведомленность, культурная чувствительность, гибкость, самоорганизация и готовность к обучению в течение всей жизни.

Розенберг, Хаймлер и Мороте [5] предложили классификацию, включающую восемь ключевых измерений базовых навыков. Данные измерения состоят из 47 характеристик, среди них базовая грамотность и навыки счёта, критическое мышление, коммуникативные и межличностные навыки, командная работа, адаптивность, управленческие и лидерские качества, системное мышление и трудовая этика.

В исследовании Блумберг [6], пять наиболее востребованных гибких навыков среди работодателей в США включают: умение работать в команде, критическое мышление, решение сложных задач, адаптивность и этическое суждение. Более комплексную типологию предложили Хумбург и ван дер Велден [7], выделив шесть групп навыков: профессиональные, инновационные и креативные, межличностные, общенаучные, стратегические и

организационные, а также коммерческие и предпринимательские.

Так, гибкие навыки в современных исследованиях рассматриваются как важнейший компонент профессиональной пригодности и включают в себя умение работать в команде, применение проблемно-ориентированного подхода, а также коммуникативные навыки. Совокупно, предметные знания, гибкие навыки и цифровые компетенции составляют навыки трудоустройства, обеспечивающие рыночную устойчивость молодых специалистов на рынке труда [8, 9].

Высокий уровень развития навыков трудоустройства позволяют работникам расширить возможности поиска более устойчивых позиций, стабильного продвижения по карьерной лестнице, адаптации к изменениям на рынке труда, подбора и нахождения другой позиции при увольнении или смене текущей, а также облегчает процесс интеграции специалистов в рынок труда, в особенности на начальных этапах профессионального развития.

Таким образом, данная комбинация навыков трудоустройства является особенно важной в текущую эпоху технологических и экономических преобразований и увеличивают шансы специалистов на более долгосрочное и устойчивое трудоустройства, позволяя им адаптироваться к изменениям на рынке труда [10].

Следующим этапом развития навыков трудоустройства от набора твердых, гибких и цифровых навыков к более целостной способности адаптироваться и ориентироваться в изменяющихся условиях труда является карьерная адаптивность. Карьерная адаптивность определяется как конструкт включающий в себя способность и готовность справляться с профессиональными задачами, преодоление неожиданных, и неоднозначных трудностей, при карьерных переходах и изменениями в трудовой деятельности [11; 12]. Карьерная адаптивность рассматривается как ключевой курс для эффективного управления карьерной траекторией в условиях неопределенности [13], так как позволяет человеку не только эф-

фективно справляться с текущими трансформациями в сфере труда, но и предвосхищать будущие изменения [14]. Тем самым, навыки трудоустройства и высокая карьерная адаптивность способствуют устойчивому профессиональному развитию, что способствует снижению выгорания, повышению мотивации, а также оказывают положительное влияние на удовлетворенность трудовой жизнью и общим благополучием личности [15; 16; 17; 12].

Вместе с тем, работодатели при поиске специалистов с сформированной комбинацией навыков трудоустройства, обладающих не только предметными знаниями, но и способностями к коммуникации, сотрудничеству, работе в команде, и критическому мышлению, отмечают что данная модель навыков трудоустройства отсутствует либо сформирована в недостаточной мере среди молодежи [18]. Так, примерно 75 миллионов молодых специалистов в развивающихся странах остаются безработными, а уровень безработицы среди молодежи в большинстве стран в 2–4 раза выше, чем среди взрослых [19].

В Казахстане молодежь до 35 лет составляет около 40% рабочей силы страны и проблема молодежной безработицы (3,5% в 2023 году) остается актуальной. Стоит отметить, что казахстанская молодежь чаще участвует в неформальной занятости по сравнению со взрослым населением. Особенно это характерно для молодых людей из сельской местности с низким уровнем образования и низким уровнем дохода. Таким образом, показатели безработицы среди молодежи могут быть выше, учитывая теневую и неформальную занятость молодых специалистов [20].

Также, международные сравнительные исследования показывают, что уровень экономической активности молодежи в возрасте 15–24 лет в Казахстане ниже среднего показателя по странам ОЭСР (48,1% в 2019 году). Для сравнения, в таких странах, как Исландия и Нидерланды, этот показатель составляет 78,2% и 70% соответственно [21]. Данная низкая экономическая активность и вовлеченность молодежи в трудовую деятельность может свидетельствовать об ограниченных возможностях для трудоустройства, в том числе и в связи с низким уровнем развития навыков трудоустройства, а также свидетельствует о неадаптивности казахстанской молодежи к быстрым изменениям на рынке труда.

Также, достаточно ограниченные возможности трудоустройства, высокая степень занятости в неформальном секторе среди молодежи свидетельствуют о недостаточной эффективности системы образования в подготовке конкурентоспособных специалистов с высокой рыночной устойчивостью. Согласно данным исследования 2019 года проведенным НПП «Атамекен», при анализе более 2 тысяч образовательных программ казахстанских университетов, было выявлено что 73% из них не соответствовали ожиданиям потенциальных работодателей

[22]. Основными проблемами являются не только недостаточное внимание к практическим навыкам применения «твердых компетенций», но также и отсутствие сформированной модели навыков трудоустройства, что затрудняет процесс поиска работы. Кроме того, образовательные программы часто не способны достаточно быстро реагировать на меняющиеся тенденции и внедрение технологий на рынке труда и на соответствующие изменения в требованиях работодателей, в том числе в процессе поиска и нахождения работы. Такой разрыв между системой образования и потребностями рынка труда может привести к росту безработицы среди выпускников и снижению их конкурентоспособности. В условиях цифровизации главным вызовом для всех агентов системы образования и рынка труда становится подготовка специалистов, которые не только обладают академическими знаниями, но и способны осваивать новые технические навыки, а также сбалансировано развивать навыки трудоустройства.

## Методология

В рамках данного исследования был использован качественный дизайн исследования с применением метода полуструктурированных экспертивных 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.

В исследовании приняли участие HR-руководители, менеджеры по развитию персонала и менеджменту в образовании, представители бизнес-ассоциаций, занимающиеся наймом и профессиональным сопровождением выпускников. Отбор респондентов носил целенаправленный характер и основывался на отраслевом разнообразии, степени вовлеченности экспертов в процессы найма и адаптации, а также значимости представляемых ими организаций для рынка труда молодых специалистов. География исследования охватывает два города республиканского значения Казахстана - Астану и Алматы. Всего в период с января по май 2025 года было проведено 15 экспертивных интервью. 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.

Интервью проводились по предварительно разработанному гайду, включающему два смысловых блока: «Профиль эксперта»

и «Оценка изменений на рынке труда». Это позволило охватить ключевые тенденции последних лет, изменения в структуре профессиональных компетенций, актуальные вос требованные типы навыков (твёрдые, гибкие, цифровые), ожидания молодых специалистов в отношении занятости и карьерного роста, 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: трансформация компетенций, ожидания и реальность, барьеры трудоустройства и адаптационные механизмы. Такой подход позволил выявить как доминирующие нарративы и институциональные паттерны, так и секторальные различия в стратегиях взаимодействия с молодыми специалистами.

## Основная часть

### Трансформация компетенций

Согласно полученным данным, наблюдается устойчивая тенденция к пересмотру приоритетов в структуре профессиональных компетенций, необходимых молодым специалистам для успешного вхождения в рынок труда. Практически все эксперты подчеркивают, что традиционные «твёрдые» знания (hard skills) - хотя и остаются важной базой - уже не являются определяющим фактором при найме и последующем развитии сотрудников. Сегодня приоритезируются гибкие (soft) и цифровые (digital) компетенции, которые рассматриваются как условия эффективной профессиональной социализации, высокой адаптивности и устойчивости к изменениям.

В числе ключевых гибких навыков эксперты-работодатели наиболее часто называли: умение работать в команде, коммуникативные способности, критическое мышление, инициативность, способность к самоорганизации и эмоциональный интеллект. Особое внимание уделяется адаптивности и стрессоустойчивости - в условиях высокой неопределенности и быстро меняющейся среды данные факторы являются индикатором сформированной карьерной адаптивности и готовности к эффективной интеграции в организационные процессы - «*Soft skills* сегодня — это не бонус, это порог входа» (эксперт №1). «*Все чаще востребованы навыки самопрезентации, стратегического мышления и кросс-культурной коммуникации*» (эксперт №2).

Параллельно с этим наблюдается устойчивый рост значимости цифровых компетенций. Умение ориентироваться в цифровой инфраструктуре, использовать современные инструменты коммуникации, работать с данными и понимать логику цифровых систем рассматривается как обязательный навык для большинства даже стартовых позиций, в том числе и в

традиционно «гуманитарных» сферах. В ряде экспертных мнений подчеркивалась необходимость базового навыка работы с ИИ, понимания цифровой этики и онлайн-аналитики.

Устойчивость организаций в различных отраслях сегодня требует наличия многопрофильных специалистов, способных разрабатывать и внедрять передовые технологии, обеспечивать финансовую стабильность наряду с решением других комплексных задач [23]. Так, эксперты-работодатели отмечали возрастающее значение междисциплинарного подхода, когда выпускники способны применять знания и навыки из разных областей и сочетать, например, управленческое мышление с технологической грамотностью. Такая комбинация навыков особенно востребована в организациях, ориентированных на проектную деятельность и инновации.

В целом, эксперты определяют следующие ключевые тренды в трансформации компетенций востребованных на рынке труда:

- переход от знания предмета к способности решать комплексные задачи в команде;
- от формальной квалификации - к гибкости, самостоятельности и готовности к непрерывному обучению;
- от статичных профессиональных ролей - к адаптивности и целостному проектному мышлению.

Таким образом, трансформация компетенций отражает более широкий сдвиг в логике современного рынка труда: от функционального соответствия к когнитивной и поведенческой гибкости. Эти изменения требуют перехода от линейных моделей подготовки специалистов к динамичным, экосистемным форматам, основанным на постоянном диалоге между специалистами, университетами, индустрией и обществом. На первый план выходит самообучение и личная вовлеченность в неформальное образование, особенно в условиях стремительных изменений в обществе знаний и ограниченной способности традиционных академических учебных программ быстро адаптироваться к этим изменениям. Как показывают исследования [24, 25, 26, 27], существует широкий спектр возможностей для встраивания неформальных обучающих практик в формальное образование, включая их в качестве инструмента на протяжении всего учебного плана, чем как отдельного элемента содержания учебного плана.

### Ожидания и реальность

В Греции работодатели придают особое значение гибким навыкам молодых специалистов в том числе и готовность прикладывать дополнительные усилия, адаптивность, эмоциональный интеллект, самосознание, инициатива и креативность. При этом наибольшее несоответствие между ожиданиями и реальными навыками выпускников наблюдается в таких компетенциях как постановка целей, лидерство, инициатива и эмоциональный интеллект [28].

Экспертные интервью также позволили определить модель несоответствия ожиданий молодых специалистов и реальной ситуации на казахстанском рынке труда. Подавляющее большинство экспертов отмечают, что выпускники приходят в профессиональную среду с завышенными представлениями о карьерной динамике, уровне оплаты труда и условиях работы. Эти ожидания, как правило, формируются под влиянием медиа-контента, социальных сетей и популярных нарративов о «быстром успехе», что, по мнению экспертов, не соответствует логике построения устойчивой профессиональной карьеры в казахстанском контексте.

Наиболее часто упоминаемое ожидание, отмечаемое экспертами, это высокая начальная заработка, которая редко подкрепляется соответствующим уровнем профессиональной подготовки и гибкими навыками - «Они хотят 700–800 тысяч в месяц, даже не начав работать в полную силу» (эксперт №4). Это сопровождается представлением о стремительном карьерном росте, зачастую без понимания необходимости вложений в собственное развитие, накопления опыта и постепенного расширения зоны ответственности.

Также наблюдается ожидание гибкости занятости, включая удаленную работу, свободный график и отсутствие рутинных задач. Многие молодые специалисты ориентированы на формат digital-работы, при этом, не всегда готовы к базовым требованиям корпоративной дисциплины, командного взаимодействия и соблюдения процедур. Вместе с тем, эксперты-работодатели отмечают и трансформацию предложений на рынке труда после пандемии COVID-19, особенно в секторах с гибкой организационной культурой и высокой степенью цифровизации.

Вместе с тем, гибкость в занятости неизбежно сопряжена с необходимостью развитой саморегуляции, что, как отмечают эксперты, остается проблемной зоной для многих молодых специалистов. Несмотря на то, что рынок труда всё активнее предлагает гибкие и гибридные форматы работы, их успешное освоение требует высокого уровня ответственности, самоорганизации и навыков управления временем. Отсутствие этих качеств затрудняет адаптацию молодых работников и одновременно становится барьером для работодателей, которые приоритизируют своевременность и надежность выполнения трудовых задач.

Ещё один распространённый нарратив несоответствия - желание немедленного признания и доверия со стороны руководства. Молодые сотрудники, по словам экспертов, хотят чувствовать себя значимыми с первых дней, но часто не готовы к соответствующему уровню ответственности - «Им хочется, чтобы к ним относились как к экспертом, но они не готовы признать имеющиеся у них пробелы» (эксперт №5).

В то же время, эксперты отмечают и позитивную сторону подобных ожиданий: мо-

лодые специалисты часто проявляют высокую мотивацию к развитию, стремление к обучению и поиск смысла в работе, что в свою очередь способствует трансформации рынка труда и предложений работодателей. Вместе с тем, данная мотивация молодых специалистов нуждается в корректировке через реальные практики, опыт работы, качественную обратную связь и институциональные механизмы сопровождения со стороны работодателя.

Таким образом, данная модель несоответствия ожиданий и реальных возможностей представляет собой не только вызов, но и ресурс для развития для всех заинтересованных сторон. Данная модель является индикатором необходимости выстраивания более прозрачной и эффективной коммуникации между системой образования, рынком труда и самими молодыми специалистами, включая формирование адекватных карьерных ориентиров, развитие рефлексивности и навыков саморегуляции. Факторы, выходящие за рамки заработной платы - такие как гибкий график, возможность удаленной работы, ценности и социальная позиция компании становятся значимыми ориентирами для соискателей. Эти элементы не только трансформируют поведение соискателей, но и переопределяют ключевые изменения на рынке труда со стороны работодателей. В результате усиливается активность молодых работников, выражаяющаяся не только в способности выбирать организации, чья корпоративная культура и миссия соотносятся с личными убеждениями и образом жизни, но и способствовать изменению динамики трудовых отношений.

Согласно исследованиям в области кадровых решений в 2020 году около 42 % работодателей по всему миру столкнулись с трудностями при найме квалифицированных сотрудников, включая несоответствие ожиданий молодых специалистов и реальных предложений о работе [29]. Основной проблемой является разрыв ожидаемых работодателями навыков и навыками молодых специалистов. Кенани [30] утверждает, что университеты должны выступать источником культуры и креативности, способствуя формированию знаний, личностных качеств и навыков, необходимых как для профессиональной карьеры, так и для всестороннего развития студентов. Вместе с тем, по данным ряда исследований [2, 30, 31, 32], работодатели считают, что ответственность за развитие необходимых навыков в значительной степени лежит на высших учебных заведениях. Однако традиционные образовательные программы, как правило, строятся в рамках строго очерченных академических дисциплин и обладают ограниченной способностью к быстрой адаптации под изменяющиеся требования рынка труда. В таких условиях возникает необходимость выстраивать альтернативные стратегии неформального образования, такие как междисциплинарные, практико-ориентированные

и гибкие образовательные формы, разработанные в сотрудничестве с работодателями и профессиональными сообществами для преодоления дефицита навыков.

### **Барьеры трудоустройства и адаптационные механизмы**

Анализ экспертных интервью с работодателями выявил ряд устойчивых барьеров, с которыми сталкиваются молодые специалисты при входе на рынок труда. Данные барьеры могут быть категоризированы как структурные, поведенческие и институциональные, отражающие различные уровни системных ограничений.

Одним из самых часто упоминаемых барьеров является недостаточная практическая подготовка выпускников. Работодатели отмечают, что молодые специалисты зачастую имеют теоретические знания, но испытывают затруднения при применении их в реальной рабочей среде. Отсутствие опыта решения прикладных задач, слабое понимание логики рабочих процессов ведут к трудностям в интеграции и адаптации - «Они не осознают, как их знания соотносятся с задачами, которые мы решаем ежедневно» (эксперт №6).

Дополнительным барьером является недостаточная способность к осмысливанию процессов, что приводит к завышенным карьерным ожиданиям, разочарованию, быстрому выгоранию. Молодые специалисты нередко сталкиваются с трудностями в критическом осмысливании собственного образовательного и профессионального пути, а также в адаптации к организационной структуре и иерархии. На ранних этапах это может выражаться в формальном участии в рабочих процессах, когда включенность в профессиональную деятельность ещё не сопровождается устойчивым чувством ответственности и глубокой вовлеченностью. Важным поведенческим барьером выступает низкий уровень коммуникативной зрелости. Работодатели отмечают трудности в командной работе, неспособность признавать ошибки, избегание обратной связи и молчание в ситуациях непонимания - «Они молчат, не задают вопросов, а мы теряем время на догадки» (эксперт №7).

На фоне этих барьеров адаптационные механизмы играют критически важную роль, позволяя молодым специалистам быстро осваивать новые форматы занятости и перестраивать поведенческие стратегии в соответствии с изменяющимся контекстом. Так, большинство экспертов-работодателей отметили популярность неформальных стратегий интеграции молодых специалистов, включая метод «погружения» через реальные задачи, наставничество («тень» опытного сотрудника), обучение на практике и постепенное включение в культуру организации - «Мы не объясняем, мы показываем — и они учатся через подражание и повтор» (эксперт №8). Таким образом, подход «обучение через практику» (learning by doing)

служит важным механизмом не только для формирования твердых навыков, но и для формирования профессиональной идентичности и интериоризации ценностей работодателя.

Также широко используется менторство и персональное сопровождение, особенно в первые месяцы работы, когда риск демотивации и выгорания наиболее высок. Среди дополнительных механизмов экспертами были отмечены формализованные стажировки. При этом эксперты работодатели подчеркивают, что ключевым условием успешной адаптации остаётся компетентностная база самого молодого специалиста - его готовность принимать ответственность, способность прикладывать дополнительные усилия, эмоциональный интеллект, способность критически осмысливать процессы и учиться в потоке реальной деятельности. В свою очередь, со стороны работодателей крайне важным механизмом устойчивой интеграции являются безопасная среда и культура обратной связи. Работодатели, поддерживающие открытость, терпимость к ошибкам и конструктивную коммуникацию, демонстрируют более высокую способность удерживать молодых специалистов и развивать их потенциал. Адаптация выпускников -- это не однокомпонентный акт, а процесс, в котором сочетаются организационные условия, профессиональная культура и компетентностная база, тогда как для эффективного преодоления барьеров необходимо взаимодействие всех заинтересованных сторон в совместный процесс профессионального становления.

### **Заключение**

Результаты проведенного исследования выявили глубинную трансформацию структуры компетенций, востребованных на современном рынке труда, и позволили определить модель несоответствия ожиданий молодых специалистов и реальной логикой найма и профессиональной адаптации. Эксперты-работодатели, как ключевые акторы в формировании кадрового запроса, подчеркивают, что устойчивость молодежи на рынке всё в меньшей степени определяется твердым «академическими» знаниями и всё в большей степени - гибкими навыками, цифровой грамотностью, способностью к самообучению и коммуникативностью. Полученная модель демонстрирует, что молодые специалисты вступают в профессиональную среду с завышенными ожиданиями по поводу заработной платы, темпов карьерного роста и форматов занятости, не всегда являясь готовыми к рутинным задачам, иерархии ответственности и необходимости адаптации. Вместе с тем, университетские образовательные программы, как правило, строятся в рамках строго очерченных академических дисциплин и обладают пониженной гибкостью в реагировании на быстро меняющиеся требования рынка труда. При этом, эксперты-работодатели от-

мечают высокий потенциал молодежи при условии наличия среды поддержки, наставничества и чётко выстроенных адаптационных механизмов, как внутренних, так и внешних (learning-by-doing, стажировки и др.). Барьеры трудоустройства, связанные с недостаточной практической подготовкой и недостаточной сформированностью гибких навыков (неготовность к командной работе и др.) могут быть преодолены при системной работе как самих организаций, так и образовательных учреждений через более мобильные и адаптивные форматы образования, которые не зависят напрямую от основной академической траектории и позволяют быстрее откликаться на актуальные профессиональные запросы. Наибольшую эффективность показывают гибкие, неформальные формы включения от «погружения через задачи» до сопровождения ментором и культуры обратной связи.

Таким образом, исследование подчеркивает необходимость развития более гибкой системы подготовки кадров, основанной на устойчивом взаимодействии между молодыми специалистами, работодателями и различными образовательными провайдерами. Результаты подчеркивают, что динамичные изменения в структуре занятости, обусловленные требованиями общества знаний, создают серьезные вызовы для системы образования, поскольку от нее ожидается подготовка молодых специалистов к профессиям, которые еще даже не существуют. В этом контексте мобильные образовательные решения перестают быть вспомогательными и становятся ключевым элементом адаптивной модели подготовки кадров. Особую роль играют краткие курсы, онлайн-обучение, корпоративные тренинги и другие мобильные форматы, позволяющие оперативно восполнять дефицит навыков. Такие форматы становятся не дополнением, а критически важным элементом системы подготовки, особенно в контексте профессий, еще не представленных в традиционных учебных планах, среди механизмов сопровождения карьерного старта молодых специалистов.

### Финансирование

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»).

### Список литературы

- 1 Fallows S., Steven C. Building employability skills into the higher education curriculum: a university-wide initiative // Education + Training. – 2000. – Т. 42. – № 2. – С. 75–83.
- 2 Cassidy S. Developing employability skills: Peer assessment in higher education // Education + Training. – 2006. – Т. 48. – № 7. – С. 508–517.
- 3 Ferrari A. Digital Competence in practice: An analysis of frameworks. – Seville: JRC-IPPS, 2012 // [Electronic source] URL: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC68116.pdf> (the date of referring: 16.06.2025).
- 4 van Laar E., van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M., de Haan J. The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review // Computers in Human Behavior. – 2017. – Vol. 72. – P. 577–588. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>.
- 5 Rosenberg S., Heimler R., Morote E. Basic employability skills: a triangular design approach // Education + Training. – 2012. – Vol. 54, № 1. – P. 7–20. – DOI: <https://doi.org/10.1108/00400911211198869>.
- 6 Bloomberg B. Building Tomorrow's Talent: Collaboration can close emerging skills gap. – Edison: Bloomberg Books, 2018.
- 7 Humburg M., van der Velden R. Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments // Economics of Education Review. – 2015. – Vol. 49. – P. 24–41. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2015.07.001>.
- 8 Sarfraz I., Rajendran D., Hewege C., Mohan M.D. An exploration of global employability skills: a systematic research review // International Journal of Work Organisation and Emotion. – 2018. – Vol. 9, № 1. – P. 63–88. – DOI: [10.1504/IJWOE.2018.091339](https://doi.org/10.1504/IJWOE.2018.091339).
- 9 Williams S., Dodd L.J., Steele C., Randall R. A systematic review of current understandings of employability // Journal of Education and Work. – 2016. – Vol. 29, № 7. – P. 753–775. – DOI: [10.1080/13639080.2015.1102210](https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1102210).
- 10 Fajaryati N., Budiyono, Akhyar M., Wiranto. The Employability Skills Needed To Face the Demands of Work in the Future: Systematic Literature Reviews // Open Engineering. – 2020. – Vol. 10, № 1. – P. 595–603. – DOI: <https://doi.org/10.1515/eng-2020-0072>.
- 11 Tolentino L., Sedoglavich V., Lu V., Garcia P., Restubog S. The role of career adaptability in predicting entrepreneurial intentions: A moderated mediation model // Journal of Vocational Behavior. – 2014. – Vol. 85. – P. 403–412. – DOI: [10.1016/j.jvb.2014.09.002](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.09.002).
- 12 Savickas M.L., Porfeli E.J. Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries // Journal of Vocational Behavior. – 2012. – Vol. 80, № 3. – P. 661–673. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>.
- 13 Akkermans J., Paradniké K., van der Heijden B., de Vos A. The Best of Both Worlds: The Role of Career Adaptability and Career Competencies in Students' Well-Being and Performance // Frontiers in Psychology. – 2018. – Vol. 9. – Article 1678. – DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01678>.
- 14 Aminah S., Hidayah N., Hanurawan F., Indreswari H. Tailoring of the career adaptabilities scale for Indonesian youth // Children and Youth Services Review. – 2024. – Vol. 166. – Article 107914. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107914>.
- 15 Huang W., Zhang S. The impact of meaning in life on preservice teachers' innovative behavior: the chain mediating effects of career calling and learning engagement // Current Psychology. – 2024. – Т. 43, № 20. – С. 18294–18306. – DOI: [10.1007/s12144-024-05671-9](https://doi.org/10.1007/s12144-024-05671-9).
- 16 Chen H., Fang T., Liu F., Pang L., Wen Y., Chen S. и др. Career adaptability research: a literature review with scientific knowledge mapping in web of science // International Journal of Environmental Research and Public Health. – 2020. – Т. 17, № 16. – Ст. 5986.
- 17 Ginevra M. C., Magnano P., Lodi E., Annovazzi C., Camussi E., Patrizi P., Nota L. The role of career adaptability and courage on life satisfaction in adolescence // Journal of Adolescence. – 2018. – Т. 62. – С. 1–8. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2017.11.002>.
- 18 Mourshed M., Farrell D., Barton D. Education to employment: Designing a system that works. – Nueva York: McKinsey Center for Government, 2013.
- 19 Национальный доклад «Молодежь Казахстана – 2022» [National Report "Youth of Kazakhstan – 2022"].

– Astana, 2022. – 384 s. – [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://eljastary.kz/upload/iblock/200/ss0ch6z94jqzeuwr3c51108sfлизdngb.pdf> (data obrashhenija: 15.06.2025) (in Russ).

20 Kazahstanskij institut strategicheskikh issledovanij pri Prezidente RK. Molodezh' na rynke truda v Kazahstane [azakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan. Youth in the Labor Market in Kazakhstan] [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://kisi.kz/ru/molodezh-na-rynke-truda-v-kazahstane/> (data obrashhenija: 15.06.2025) (in Russ).

21 Organizacija jekonomicheskogo sotrudnichestva i razvitiya. Molodezhnaja zanjatost' i social'naja politika [Organization for Economic Cooperation and Development. Youth Employment and Social Policy] // [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/youth-employment-and-social-policies.html> (data obrashhenija: 15.06.2025) (in Russ).

22 Osipova I. Chto proishodit s vuzami v kazahstanskoj provincii? [What is happening to universities in the Kazakh provinces?] // [Jelektronnyj resurs]. – 2019. – Rezhim dostupa: <https://kz.kursiv.media/2019-12-24/cto-proiskhodit-s-vuzami-v-kazakhstanskoy-provincii/> (data obrashhenija: 15.06.2025) (in Russ).

23 Striolo A., Jones A., Styan C. The effectiveness of an interdisciplinary postgraduate-taught program in terms of employability // Education for Chemical Engineers. – 2023. – T. 45. – C. 1–10. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ece.2023.06.006>.

24 Chuang Y.-T. MEMIS: A Mobile-Supported English-Medium Instruction System // Telematics and Informatics. – 2017. – T. 34, № 2. – C. 640–656. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.10.007>.

25 Hsiao K.-L., Shu Y., Huang T.-C. Exploring the effect of compulsive social app usage on technostress and academic performance: Perspectives from personality traits // Telematics and Informatics. – 2017. – T. 34, № 2. – C. 679–690. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.001>.

26 Milošević I., Živković D., Arsić S., Manasijević D. Facebook as virtual classroom – Social networking in learning and teaching among Serbian students // Telematics and Informatics. – 2015. – T. 32, № 4. – C. 576–585. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tele.2015.02.003>.

27 Novo-Corti I., Varela-Candamio L., Ramírez-Díaz M. E-learning and face to face mixed methodology: Evaluating effectiveness of e-learning and perceived satisfaction for a microeconomic course using the Moodle platform // Computers in Human Behavior. – 2013. – T. 29, № 2. – C. 410–415. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.006>.

28 Matsouka K., Mihail D. M. Graduates' employability: What do graduates and employers think? // Industry and Higher Education. – 2016. – T. 30, № 5. – C. 321–326. – DOI: <https://doi.org/10.1177/095042216663719>.

29 World Economic Outlook Update. January 2021: Policy Support and Vaccines Expected to Lift Activity. – Washington: International Monetary Fund, 2021 // [Electronic source] URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update> (the date of referring: 15.06.2025).

30 Qenani E., MacDougall N., Sexton C. An empirical study of self-perceived employability: Improving the prospects for student employment success in an uncertain environment // Active Learning in Higher Education. – 2014. – T. 15. – C. 199–213. – DOI: <https://doi.org/10.1177/1469787414544875>.

31 Hamdan A., Harraf A., Buallay A., Arora P., Alsabatin H. (ред.). From Industry 4.0 to Industry 5.0: Mapping the Transitions. – T. 470. – Cham: Springer Nature, 2023. – DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26388-4>.

32 Clarke M. Rethinking graduate employability: The role of capital, individual attributes and context // Studies in Higher Education. – 2018. – T. 43, № 11. – C. 1923–1937. – DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1450851>.

## INFORMATION ABOUT AUTHORS

Dana Burkhanova

Instructor, PhD, Nazarbayev University, Astana, Kazakhstan, email: [dana.burkhanova@nu.edu.kz](mailto:dana.burkhanova@nu.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-6206-4331

Anel Nurkanat

Teacher, MA in Sociology, Astana IT University, Astana, Kazakhstan, e-mail: [a.nurkanat@astanait.edu.kz](mailto:a.nurkanat@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0009-0004-6370-0116

Aigul Zhanadilova

Senior Lecturer, MA in Sociology, Astana IT University, Astana, Kazakhstan, e-mail: [a.zhanadilova@astanait.edu.kz](mailto:a.zhanadilova@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-8077-5647

Aliya Mukhamedzhanova

Professor, Doctor of Economic Sciences, Consultant at "ES Academy" LLP, Astana, Kazakhstan, e-mail: [mukhamedzhanova.aliya@gmail.com](mailto:mukhamedzhanova.aliya@gmail.com), ORCID ID: 0009-0005-9291-7784

Дана Камаловна  
Бурханова

инструктор, PhD, Назарбаев Университет, Астана, Қазақстан, email: [dana.burkhanova@nu.edu.kz](mailto:dana.burkhanova@nu.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-6206-4331

Анель Нұрқанатқызы  
Нұрқанат

оқытушы, социология магистрі, Astana IT University Астана, Қазақстан, email: [a.nurkanat@astanait.edu.kz](mailto:a.nurkanat@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0009-0004-6370-0116

Айгүль Ермеккызы  
Жанадилова

аға оқытушы, социология магистрі, Astana IT University Астана, Қазақстан, email: [a.zhanadilova@astanait.edu.kz](mailto:a.zhanadilova@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-8077-5647

Алия Гафуровна  
Мухамеджанова

профессор, экономика ғылымдарының докторы, «ЕС Academy» ЖШС кеңесшісі, Астана, Қазақстан, email: [mukhamedzhanova.aliya@gmail.com](mailto:mukhamedzhanova.aliya@gmail.com), ORCID ID: 0009-0005-9291-7784

Дана Камаловна  
Бурханова

инструктор, PhD, Назарбаев Университет, Астана, Казахстан, email: [dana.burkhanova@nu.edu.kz](mailto:dana.burkhanova@nu.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-6206-4331

Анель Нұрқанатқызы  
Нұрқанат

преподаватель, магистр социологии, Astana IT University, Астана, Казахстан, e-mail: [a.nurkanat@astanait.edu.kz](mailto:a.nurkanat@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0009-0004-6370-0116

Айгүль Ермеккызы  
Жанадилова

старший преподаватель, магистр социологии, Astana IT University, Астана, Казахстан, e-mail: [a.zhanadilova@astanait.edu.kz](mailto:a.zhanadilova@astanait.edu.kz), ORCID ID: 0000-0001-8077-5647

Алия Гафуровна  
Мухамеджанова

профессор, доктор экономических наук, консультант ТОО «ЕС Academy», Астана, Казахстан, e-mail: [mukhamedzhanova.aliya@gmail.com](mailto:mukhamedzhanova.aliya@gmail.com), ORCID ID: 0009-0005-9291-7784