Дискретное настоящее, продолженное прошлое и деятельное будущее рынка труда в Хакасии

Дмитрий М. Рогозин

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

https://orcid.org/0000-0001-7879-1111

Александра А. Ченцова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

https://orcid.org/0000-0002-3890-9274

Рекомендация для цитирования:
Рогозин Д. М., Ченцова А. А. (2025) Дискретное настоящее, продолженное прошлое и деятельное будущее рынка труда в Хакасии. *Социология власти*, 37 (2): 157-186. EDN: OHWWOJ

For citation:
Rogozin D. M., Chentsova A. A. (2025) Discrete Present, Continuous past, and Active Future of the Labor Market in Khakassia. *Sociology of Power*, 37 (2): 157-186.

Поступила в редакцию: 10.01.2025; прошла рецензирование: 18.02.2025; принята в печать: 06.03.2025
Received: 10.01.2025; Revised: 18.02.2025; Accepted: 06.03.2025

© Rogozin D. M., Chentsova A. A., 2025
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Резюме: Статья посвящена исследованию представлений о рынке труда со стороны работодателей и государственных служащих, ответственных за решение кадровых проблем в регионе. На основе реконструирования нарратива экспертных интервью, проведенных в 2024 г. в Республике Хакасия, выделено три компонента разговора о кадровом дефиците: дискретное настоящее, продолженное прошлое и деятельное будущее. Дискретное настоящее описывает ситуацию дефицита кадров, который признают все информанты; продолженное прошлое раскрывает комплекс причин, обусловивших дефицит; деятельное будущее содержит в себе прогнозы и наборы необходимых действий для его преодоления. Делается вывод, что одним из наиболее первоочередных решений является нормативное закрепление за хозяйствующими субъектами и представителями власти на региональном уровне пространства для реализации ими своей акторности. Только поощрение инициативности региональных акторов в разработке решения кадровых проблем, критичности поступающих распоряжений, автономности в их осуществлении при сохранении ответственности позволяет учитывать региональную специфику и наиболее эффективно адаптировать общие директивы под местные условия. Из интер-

вью с региональными служащими проступает отражение их агентного восприятия федеральными чиновниками, которые часто относятся к регионалам исключительно как к исполнителям, но не как к равноправным коллегам, способным и желающим использовать знание регионального контекста для корректировки унифицированных директив, поступающих сверху. В действительности мы наблюдаем постоянное чередование модусов «агентности» и «акторности» у одних и тех же руководителей, и именно проактивная деятельность чиновников регионального уровня в разработке мер государственной поддержки работодателей и кадровой политики, адаптация, нюансировка распоряжений в зависимости от региональной специфики становится залогом их успешности. Статья написана в рамках выполнения государственного задания на 2025 год.

Ключевые слова: рынок труда, рабочая сила, кадровый дефицит, парадокс субъектности

Discrete Present, Continuous past, and Active Future of the Labor Market in Khakassia

Dmitry M. Rogozin

Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
https://orcid.org/0000-0001-7879-1111

Alexandra A. Chentsova

Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
https://orcid.org/0000-0002-3890-9274

Abstract: The article is devoted to the study of perceptions of the labor market by employers and civil servants responsible for solving personnel problems in the region. Based on the reconstruction of the narrative within expert interviews conducted in 2024 in the Republic of Khakassia, three components of the conversation about the personnel shortage are identified: discrete present, continuous past, and active future. The discrete present describes the situation of personnel shortage, which is recognized by all informants; the continuous past reveals the complex of reasons that caused the shortage; the active future contains forecasts and sets of necessary actions to overcome it. It is concluded that one of the most urgent solutions is the normative consolidation of space for economic entities and government officials at the regional level to implement their actorship. Only by encouraging the initiative of regional actors in developing solutions to personnel problems, the criticality of incoming orders, autonomy in their implementation while maintaining responsibility does it become possible to take into account regional specifics and most effectively adapt general directives to local conditions. Interviews with regional employees

reflect their agentic perception by federal officials, who often treat regional officials exclusively as executors — but not as equal colleagues capable and willing to use knowledge of the regional context to adjust unified directives coming from above. In reality, we observe a constant alternation of the modes of "agency" and "actorship" among the same leaders, and it is the proactive activity of regional officials in developing measures of state support for employers and personnel policy, adaptation, and nuanced orders depending on regional specifics that becomes the key to their success.

Keywords: labour market, labour force, staff shortage, subjectivity paradox

Введение

Дефицит на рынке труда, смена приоритета работодателя на приоритет работника, кадровый голод на рабочие специальности и т.п. — пожалуй, наиболее частотные темы в российских СМИ в последнее время. Актуальность вопроса трудно переоценить, как трудно переоценить и запрос на осмысление происходящего на рынке труда. Современная Россия столкнулась с беспрецедентным падением безработицы, всеобщим кадровым дефицитом, межотраслевыми перетоками рабочей силы, предельным несоответствием системы образования потребностям растущего производства. Переживая новую индустриализацию и национализацию (Gerber, Gimpelson 2024; Bitzinger, Raska 2022), во многом обусловленную запросами военной промышленности (последствия специальной военной операции) и требованиями импортозамещения (последствия международных антироссийских санкций, см. подробнее: (Энтин и др. 2024; Gaur et al. 2023)), страна переживает новый этап структурных сломов, институциональной перестройки, выработки комплексных решений. Происходит отход от бытующей последние годы стратегии деиндустриализации и замещения производства креативными индустриями (Веселкова, Прямикова 2024) в сторону реального сектора экономики: новых заводов, фабрик (Селиверстова 2024) и сельскохозяйственных предприятий (Maslova et al. 2024).

В условиях глобальных технологических, социальных и экономических перемен, пересмотра и переопределения роли государства в народном хозяйстве, нового регулирования и государственного заказа неизбежно возникновение слома, неопределенности (Ermakoff 2015; Tavokin 2024), диалектического противоречия, каузальной оппозиции, метко названной Ольгой Аксеновой парадоксом субъектности (Аксенова 2023, с. 125). С одной стороны, существенно выросли цифровой контроль, единая централизированная система управления, подчинение региональной повестки национальным проектам и, как следствие, формирование плотной, структурно гомогенной административной системы управления, или «струк-

турного принуждения» (Соловьев 2024, с. 108), в первую очередь требующих подчинения, исполнения и отчетности. С другой стороны, по-прежнему сохраняется региональный контекст, внутренняя и внешняя свобода хозяйствующих субъектов, их ответственность за выпуск продукции, рентабельность производства и социальную стабильность вверенных им коллективов. Ни одна административная система не может полностью снять конфликты и противоречия, возникающие на местах, учесть особенности ведения хозяйства, оптимизации затрат, выбора поставщиков и подрядчиков, рыночные договоренности и недоговоренности. Россия — не исключение. Несмотря на все особенности современной экономики России, аналогичные процессы наблюдаются в странах Европы, Северной Америки и Азии (см., например: Chinorachy, Corejova 2019; Evangelista, Guerrieri, Meliciani 2014).

Парадокс субъектности (по Аксеновой) — это противоречие между регламентированным контекстом и автономностью хозяйствующего субъекта. Последняя опирается на локальные властные представления, собственную иерархию и собственное целеполагание. Регламентированный контекст формируется через власть «над», автономность — через власть «для»:

> *Сугубо методологически данный подход опирается на признаваемое в науке тематическое и функциональное разделение власти "над" (утверждающей значение иерархических диспозиций) и власти "для" (раскрывающей характер распределения власти), что в итоге обусловливает смысловое единство всех складывающихся в государстве форм политического доминирования. В своем лапидарном варианте это разделение предполагает понимание того, как "власть над" трансформируется во "власть для", раскрывающее то, как и для чего властвующие игроки используют свое доминирование (Соловьев 2024, с. 99).*

Как бы экстенсивно ни развивался искусственный интеллект, ни внедрялись электронные системы всеобщего учета и контроля, ни развивались регламенты селекторных совещаний, формирующих вертикальный стиль управления, решения на местах производятся индивидуально и сохраняют свою автономность. В переломные моменты важны исполнительность, своевременность и точность низовых элементов управления, но вместе с тем необходимы инициативность и готовность брать на себя ответственность, выступать не только исполнителем, но и критиком поступающих распоряжений. Первое качество присуще агентам, второе — акторам. Каждый руководитель предприятия в той или иной степени совмещает обе роли: «Один и тот же субъект является актором и агентом одновременно так же, как любое действие есть одновременно свобода и нормативность» (Аксенова 2023, с. 140). Поэтому так важно не только изучать нормативную базу и совершенствовать ре-

гламенты управления, но и слышать, делать публичными голоса тех, кто эти регламенты воспринимает, критикует (открыто или кулуарно) и в итоге исполняет, адаптируя распоряжения под местные условия.

В августе 2024 года Лабораторией полевых исследований ИНСАП РАНХиГС организован экспертный опрос руководителей предприятий и региональных служащих по вопросам рынка труда в Республике Хакасия. Всего проведено 10 экспертных интервью продолжительностью от полутора до двух с половиной часов. Отбор информантов проводился по административной процедуре посредством письменного обращения к губернатору с просьбой оказать содействие в подборе экспертов и организации полевых работ. Такое обращение потребовалось для того, чтобы обеспечить участие в опросе экспертов статусом не ниже заместителей министров региона и директоров региональных предприятий, заметных по вкладу во внутренний региональный продукт. Вместе с тем подобное формирование выборки сопряжено с рядом смещений, обусловленных административно одобряемым поведением (подробнее см.: Рогозин 2021). Кроме согласия на запись разговора, высказывания экспертов согласовывались: часть острых суждений была аннулирована, часть экспертов пожелали остаться анонимными (см. ниже подписи высказываний). Это еще раз подчеркивает сенситивность не столько затрагиваемых вопросов, сколько ответов на них, суждений, которые могут затрагивать интересы разных сторон и вызывать неоправданные конфликты.

Основная задача исследования — реконструировать представления о рынке труда непосредственно со стороны работодателей и государственных служащих, ответственных за решение кадровых проблем в регионе, выйти за рамки медийного шума и углубиться в порой противоречивые, критичные или апологетические утверждения людей, имеющих полномочия и намерения принимать решения и тем самым изменять текущую ситуацию.

В результате многочасовых разговоров, составления многостраничного совокупного нарратива выделено три части разговора о кадровом дефиците. Во-первых, описание дискретного, здесь-и-сейчас наблюдаемого настоящего, которое можно определить одним высказыванием: всеобщий кадровый голод. Во-вторых, продолженное прошлое, сложившаяся колея (по Аузану), предопределившая и сформировавшая текущие проблемы. Речь идет именно о продолженном прошлом, которое присутствует сейчас, но корни которого обнаруживаются еще в советском и постсоветском периодах. В-третьих, деятельное будущее, или наборы необходимых решений, уже совершаемых действий, формируемых прогнозов, осознаваемых рисков и способов их преодоления. Третью часть возможно получить лишь

от акторов, способных не только исполнять поручения, но и принимать самостоятельные решения, брать на себя ответственность за их последствия. Именно этим было обусловлено требование столь высокого статуса информантов, отказ от разговора подчас с более информированными специалистами, непосредственно отвечающими за набор кадров на предприятиях или кадровую политику в правительстве республики. Различие экспертности и статусности — одна из важнейших смежных концептуальных пар в методологии фокусированного интервью и требует отдельного методического описания, к которому мы обязательно вернемся в дальнейшем.

Дискретное настоящее, или Всеобщий кадровый голод

Все эксперты говорят о наличии в Хакасии кадрового дефицита, который в основном актуален для рабочих специальностей, что весьма характерно и для страны в целом (Зоидов и др. 2024; Чекмарев и др. 2023). Реплики ряда экспертов обнаруживают сходство не только по сути, но и в формулировках, на уровне используемых метафор и эмоционального восприятия ситуации. Рынок труда воспринимается как, с одной стороны, иерархически структурированное, с другой — как структурно неопределенное (по Ермакову) поле находящихся в оппозиции работодателей и работников. Не совпадая в разметке хронологии произошедших на рынке труда трансформаций, эксперты придерживаются мнения, что в результате радикальных изменений внешней среды в привилегированном положении оказались работники:

> *«...рынок работодателя сменился на рынок работника <...> в 22-м году мы строили магистраль, проблем ни с подрядчиками, ни с кем не было, то есть тогда мы могли диктовать цены, <...> с 23-го года <...> подрядчики начали диктовать цены <...> сейчас начинаем ощущать уже и по работникам» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

> *«[2010-й и 2024-й гг. —] просто противоположные полюсы <...> [Раньше] не мы искали сотрудников, а сотрудники приходили к нам, оставляли свои данные <...> а сейчас все в корне наоборот» (специалист по персоналу МКУ г. Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства).*

Руководители по персоналу ООО «Бентонит Хакасии» отмечают, что еще до 2020 года была возможность формировать кадровый резерв, осуществлять отбор сотрудников, а сейчас ситуация прямо противоположная:

> *«...мы сейчас тяжело формируем резерв кадровый, у нас его практически нет. То есть мы уже берем из того, что у нас есть. То есть приходит человек, а мы*

уже очень рады, что он пришел к нам» (руководитель отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии»).

Аналогичное отношение к потенциальным работникам в условиях кадрового дефицита демонстрируют и другие информанты:

«Вообще, мы рады всем, кто к нам приходит, со всеми ведем работу» (специалист по персоналу МКУ г. Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства»).

В ситуации кадровой неопределенности, усугубляющегося дефицита, слова о доброжелательности и расположенности к соискателям приобретают иной, отличный от привычных форм вежливости смысл. Ранее работодатель выбирал и диктовал условия, теперь — предлагает и уговаривает.

Руководитель отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии» подчеркивает, что кадровый дефицит не теряет своей актуальности, несмотря на наличие соцпакета, «приемлемый» уровень заработной платы, известность предприятия в регионе. Практически идентичную реплику выдает директор промышленного предприятия: она считает, что готовность компании предоставить «и хорошую социальную программу, и компенсационные выплаты» в полной мере не решает проблему с дефицитом кадров.

Представитель Министерства труда и социальной защиты замечает, что уровень официальной безработицы рекордно низкий — 1900 безработных, и сравнивает с предыдущим минимальным значением — 4500 безработных в 1995 году:

«Я работала с безработными гражданами. <...> работали мы с работодателями, вы-и-ски-ва-ли, ходили, упрашивали <...>: “Ну, может быть, у вас есть вакансии хоть на полдня, хоть на период отпуска, на период больничного <...>”, потому что время было трудное <...> в прошлом году <...> нас стали все работодатели трясти, как грушу. Мы говорим, <...> вот у нас <...> две тысячи безработных, берите любого. У нас больше их нет» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).

Резкий контраст между прошлым и настоящим обнаруживается в противопоставлении образов очереди, с одной стороны, и оголенности, пустоты — с другой.

«У нас даже, простите, очередь стояла на то, чтобы к нам трудоустроиться» (начальник отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии»).

«...на сегодняшний день <...> рынок труда у нас вообще оголен. То есть <...> образное выражение, за дверями <...> у нас нет очередей» (начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь»).

> *«Слесарей не хватает, сантехников не хватает, водителей не хватает. Все закричали, когда вот люди уходят. Все сферы, все отрасли. Полицейских не хватает. И в муниципалитетах оголились эти администрации. Поэтому недобор везде» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).*

Кроме уже упомянутых в цитате специальностей замминистра говорит об острой нехватке учителей и врачей: «У нас всегда сильно не хватает врачей, сильно не хватает педагогов». И в сельскохозяйственном секторе сохраняются аналогичные проблемы:

> *«Самая-то основная проблема — это люди рабочих профессий. Это чабаны, скотники, механизаторы, стригаля*[1]*» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

Специалист по персоналу МКУ города Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства» говорит о большом дефиците персонала по уборке территории города. Обращаясь к своему предыдущему опыту работы, информант добавляет, что высока потребность в представителях малоквалифицированных специальностей — кассирах, работниках торговых залов. Директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана» в секторе строительства в качестве наиболее дефицитных специальностей называет каменщиков и плотников-бетонщиков.

Казалось бы, благополучнее обстоит ситуация у энергоснабжающих компаний, о чем упоминает замминистра экономического развития, однако сами представители энергетического сектора весьма критичны к происходящему. Начальник отдела управления персоналом в абаканском филиале ПАО «Россети Сибирь» проблематизирует текущий высокий показатель укомплектованности — около 93%, отмечая возросший уровень текучести кадров:

> *«...укомплектованность-то почему держится у нас достаточно высокая? Ну потому что <...> молодежь приходит <...> Текучесть — это количество уволенных среднесписочной численности, а укомплектованность — это заполняемость штатного расписания. То есть мы увольняем много, но мы быстро принимаем» (начальник отдела управления персоналом Абаканского филиала ПАО «Россети Сибирь»).*

Директор ООО «Абаза-Энерго» описывает гораздо более критическую ситуацию:

> *«Сердце предприятия — это теплоэлектростанция <...> На ТЭЦ сейчас <...> 10–12% дефицит кадров <...> там мы <...> всяческим путем держим персонал»*

---

1 Стригали (ед.ч. — стригаль) — работники, занимающиеся стрижкой сельскохозяйственных животных.

<...> ремонт сетей, насосные станции <...> сейчас имеют дефицит 30%» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).

В первую очередь не хватает ремонтного персонала, слесарей аварийно-восстановительных работ, газоэлектросварщиков, отмечает информант. Высокий спрос на ремонтный персонал также озвучивают и другие эксперты «Россети Сибирь», «Бентонит Хакасии»):

«Электросварщики сейчас нужны всем заводам, всем ГОКам [горно-обогатительный комбинат] — много где» (директор промышленного предприятия).

Среди наиболее обеспокоенных работодателей заместитель министра экономического развития выделяет «транспортников» (представители транспортных предприятий): «[Они] конкретно говорят, что мы уже какие только зарплаты не сулили, никто не хочет идти». Эксперт также сообщает о «жалобах» со стороны представителей торговли, угольной промышленности, сельского хозяйства; тем не менее их жалобы порой становятся элементом стратегии усреднения, неотличимости от среднего уровня по республике. Например, несмотря на озвучиваемые «торговлей» жалобы, у работодателей из этой сферы «все равно» есть возможность работать «в теневую». Также эксперт считает, что в ряде сфер ситуацию дефицита недавно ослабили внешние факторы. В частности, в угольной промышленности запрос на работников сократился в связи с урезанием квот и санкциями в связи с СВО, в результате которых продажа угля европейским странам практически остановилась. Тем самым внешняя неопределенность частично компенсирует неопределенность внутреннюю, товарный рынок — рынок труда.

Заместитель министра труда и социальной защиты Хакасии в целом также не склонна расценивать ситуацию с кадрами как критическую для экономики проблему. Позиция самих работодателей варьируется (в некоторых случаях амбивалентные интерпретации возникают в рамках одного интервью). С одной стороны, все информанты подтверждают актуальность проблемы кадров. С другой — часть информантов замечают, что, несмотря на существующие сложности, кризисная точка пройдена, и выражают оптимизм в отношении кадровой ситуации на своих предприятиях в будущем.

Так, на предприятии «Бентонит Хакасии» не хватает 10% сотрудников; даже принимая во внимание то, что фактически процент значительно выше, так как в формальном показателе не учитывается необходимость закладывать дополнительное количество работников на период отпусков и больничных, начальник службы управления персоналом говорит, что наиболее сложный период остался уже позади.

Любопытно отметить, что такая позитивная установка представителей производства связана прежде всего не с надеждой на преодоление кадрового дефицита (хотя информанты и упоминают, что часть работников возвращается на предприятие после опыта намного более тяжелой вахтовой работы), а с исчезновением конкуренции со стороны иностранных компаний в связи с санкциями — предприятие, по сути, стало монополистом в своей области — и с «активностью» и открытостью, гибкостью организации:

> *«Мы все время стараемся, во всех сферах, допустим, какие-то новые виды того же порошка <...> во всех, во всех сферах <...> у нас есть своя исследовательская лаборатория, которая занимается изучением вот этого бентонита и вкривь, и вкось, и всяко-разное» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).*

> *«Мы участвуем во многих [программах/конкурсах] <...> Вообще довольно-таки то предприятие, которое открыто и которое идет на взаимодействие <...> Мы стараемся по максимуму во всех возможных конкурсах участвовать <...> Минэконом проводит — мы участвуем, Минтруд проводит — мы участвуем <...> у нас везде очень активно. <...> По президентской программе <...> у нас уже <...> человек шесть <...> активно везде ездят, перенимают опыт и своим опытом делятся, и к нам приезжают. Мы из тех организаций, которые, в общем-то, открыты ко всему новому» (начальник отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии»).*

Менее распространенный в контексте разговора о дефиците кадров сюжет — нехватка специалистов среднего звена:

> *«...по большому счету [в дефиците] и инженерно-технические, именно вот производственно-технические в полном смысле этого слова <...> нет каких-то таких суперспециалистов. Выбираем из того, что есть» (начальник отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии»).*

О дефиците управленческого состава говорит только один информант, которого эта проблема касается непосредственно:

> *«Я приезжаю на завод в полвосьмого утра и уезжаю в 9 вечера. У меня дефицит кадров, в том числе и руководящего состава. Мне приходится выполнять дурацкие функции директора по производству или там еще кого-то для того, чтобы мы хоть как-то могли управлять процессом» (директор промышленного предприятия).*

Миграция трудоспособного населения наблюдалась раньше, однако именно в последние годы она напрямую коснулась всех без исключения секторов экономики, способствовала перетоку рабочей силы из отраслей с низкой оплатой труда в высокую. Межотраслевые перетоки — примета настоящего времени, ранее такое встречалось

крайне редко. Об этом говорят все участники исследования, вне зависимости от сектора экономики, в котором занято их предприятие:

> *«...ресурсы все уже высосаны. Население мужское <...> все на вахте. Вот так вот навскидку 40% на вахте» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).*

> *«Вчера у меня геодезист, 75 зарплата: "Увольняюсь". — "Куда?" — "На полюс поеду, <...> ну вахта <...> зато в два раза больше денег». <...> Кое-как уговорил <...> остаться, подумать <...> водители — трое уволились в прошлый месяц, <...> два — на вахту на север, один — на вахту <...> на юг» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

Ощутим отток рабочей силы на предприятия по добыче ресурсов:

> *«Здесь рядом, ну это самый север, "Норникель" <...> нефтянка <...> золотари <...> от Омска <...> до Якутии — это все полностью вахтовым методом завозят» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд Абакана»).*

> *«Наши квалифицированные водители, машинисты экскаваторов, бульдозеров, они работают в Красноярском крае, и их сюда ничем не могут заманить. Даже большой зарплатой на СУЭКах. Нет. Они уезжают и работают вахтой в Красноярском крае. Либо это Норильск, либо какие-то другие города» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).*

> *«...у нас <...> механизаторы убегают куда? <...> На разрезы. <...> А самое главное, кто убегает? <...> Самые рукастые, самые, как бы сказать, нормальные. <...> Потому что в угольщики тоже же разгильдяя, пьяницу какого-то не возьмут. <...> А остаются сегодня те, которые... никому не нужны» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

Как замечает один из информантов, иногда есть даже возможность не отдаляться от дома на большие расстояния, что еще более усиливает привлекательность вахтовых заработков:

> *«...при мне у нас водителей <...> пять <...> уволились, и раньше, если вахта — это было очень далеко, <...> сейчас у нас вахты <...> ну в радиусе, например, <...> 120 км от Абакана, <...> где-то разрез, где-то что-то <...> то есть они могут, например, проработав там неделю, на выходной <...> приехать домой <...> ну и заработные платы, конечно, их там очень привлекают» (специалист по персоналу МКУ г. Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства»).*

Дискретное настоящее на рынке труда, наблюдаемое здесь-и-сейчас, критично для всех без исключения работодателей. Оптимизм, гордость за эффективные решения или достигнутые успехи переплетены с переходом на ручное управление, увеличение нагрузки, формирование вахтовых и сверхурочных форм занятости. Если раньше

конкуренция за высококвалифицированных сотрудников проходила в пределах одной отрасли, сейчас участились межотраслевые перетоки. Разрывы в заработных платах настолько существенны, что люди готовы идти на риск и менять привычные форматы занятости, уезжать на вахту, переходить в другую сферу деятельности, пусть со схожей специализацией, но с разным трудовым и социальным контекстом: из сельского хозяйства в газонефтяную отрасль, из государственной службы в торговлю и туристический бизнес, из жилищно-коммунального сектора в строительство. Этим объясняется обеспокоенность и тревога руководителей предприятий при порой сохраняющемся высоком показателе укомплектованности. Труд стал самым дефицитным ресурсом, а рынок труда — самым конкурентным и плохо предсказуемым.

Продолженное прошлое, или Причины дефицита кадров

Эксперты выделяют целый ряд причин и сопутствующих факторов кадрового дефицита, не особо затрудняясь в поиске объяснений, которые теперь очевидны не только специалистам:

> *«А после пандемии что-то произошло серьезное. И причем мы на себе это очень сильно ощутили, потому что действительно дефицит кадров сумасшедший начался» (начальник отдела кадров ООО «Бентонит Хакасии»).*

> *«Самый комфортный был год — 2014-й. <...> сразу после уже стало что-то меняться в худшую сторону со стороны производств» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).*

Основная причина дефицита кадров — это ***низкие реальные заработные платы***, фактическое падение покупательной способности работников отдельных отраслей, с одной стороны, и неизменная ценность величины вознаграждения за труд — с другой (Балацюк, Кресникова 2024, с. 52, 56–57).

> *«Как бы, <...> конечно, <...> нельзя говорить, что зарплата — это самое главное. <...> наверное, в 90% это все равно самое главное» (начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь»).*

> *«...сейчас сложно брать кого-то корпоративной мотивацией. В основном всех интересуют деньги» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).*

Многие информанты отмечают, что низкие зарплаты возникают не в результате осознанного решения скупого работодателя, а из-за отсутствия необходимого для того бюджета на предприятии.

Иногда нехватка средств — не индивидуальная история, а тенденция, свойственная целому сектору, например, для тарифно-регулируемых предприятий в сфере теплоснабжения или жилищно-коммунального обслуживания:

> *«...мы бьем тревогу, мы выходим на администрацию, пишем письма, просим повышения, мы свои хотелки <...> подкрепляем цифрами и фактами. Все делаем. <...> Вот я сейчас публикую, например, что нам нужен специалист по охране труда. <...> Он нам очень нужен <...> Я публикую на хедхантере <...> свое объявление, оно падает всегда по заработной плате в самый-самый низ. <...> даже частная компания <...> они могут себе позволить <...> платить специалисту по охране труда 60 тысяч, а мы не можем <...> администрация города нам оклады дала, и все» (специалист по персоналу МКУ г. Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства»).*

Директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана», также рассуждая о сложности конкурировать за востребованные рабочие специальности, объясняет это тем, что сейчас происходит инфляция заработных плат рабочих:

> *«200 человек [каменщиков] в городе, их больше не становится, просто по кругу ходят, по спирали поднимают цены, один дороже дал, другой — объект стоит, надо строить, — он тоже цены поднимает, за год цены увеличились на кладку, с 3700 за куб, сегодня уже 7200».*

Первый заместитель министра сельского хозяйства Хакасии объясняет, что работодатели не в состоянии платить конкурентоспособные зарплаты, так как доходы от реализации произведенной продукции постоянно сокращаются, не могут компенсировать затраты на запчасти, удобрения и энергоносители:

> *«...все регионы об этом говорят <...> на разных уровнях и давно <...> чтобы сюда довезти комбайн, комбайн сразу на 500–600 тысяч дороже становится».*

Для Хакасии в силу ее специфического географического расположения проблема стоит очень остро:

> *«...вы карту уже смотрели, да? Хакасия где? Как в аппендиците» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

> *«...сделать-то производство можно, откуда людей брать? За сумасшедшие деньги их не потащишь, вся экономика в ноль уйдет» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

Причина перетоков рабочей силы не в привередливости работников и не в поиске лучшей жизни, а в бегстве от жизни плохой: от низкой

оплаты труда, высокой нагрузки, избыточных, связанных с авральными способами организации труда волнений.

Вторая причина дефицита — ***низкий социальный престиж*** большого ряда востребованных, но «ругательных», по определению одного из чиновников, профессий. Нужны слесари, сварщики, машинисты, механизаторы, но на рынок труда приходят в большом количестве юристы и экономисты.

Заместитель министра сельского хозяйства республики приводит конкретные примеры в сфере сельского хозяйства. Нехватку чабанов среди местного населения он объясняет следующим образом:

> *«Я приезжаю в Туву, едем к фермеру, у него ребенок пасет, ему 12 лет. Я говорю: "Что он не в школе?" Он говорит <...>: "Писать научился, считать научился, говорить может. Вот его богатство" <...> наше местное население, хакасы, они уже так ассимилировались, что <...> эта профессия сегодня не прельщает» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

На ситуации с кадрами в сельском хозяйстве негативным образом сказываются процессы урбанизации, стремление мигрировать в города, возросшие амбиции, осведомленность о более статусных, оплачиваемых и не подразумевающих тяжелый физический труд профессиях, о возможностях вертикальной мобильности, во многом посредством получения образования. Вместе с тем даже в городах с «угасающей индустриальностью» и в бесперспективных селах, где когда-то были заводы, колхозы и совхозы, все лучшее связывается с производственным прошлым (Веселкова, Прямикова 2024, с. 14, 20). Население уезжает, но всегда готово рассмотреть возможность остаться, если к тому будут располагать соответствующие условия. Сложившаяся ситуация объясняется скорее отсутствием скоординированной на государственном уровне медийной политики, невидимостью в СМИ «ругательных» профессий:

> *«Давайте мы с вами посмотрим средства массовой информации. Айтишников видим, блогеров видим <...> А хоть одну доярку показали? Чабана хоть одного показали? Механизатора показали? Да, показывают, как трактор едет в поле, и все. А самого механизатора показали?» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

Третья причина — ***избирательный характер государственных льгот и субсидий***, в результате чего сформировался устойчивый переток рабочей силы.

> *«Молодежь из деревень куда уходит, парни? <...> Милиция, Росгвардия, еще куда-то. Вот я назову, почему непрестижно становится сельское хозяйство. Давайте так. Он милиционер, у него есть привилегии все, да? Он может на ку-*

> *рорты ездить, <...> дорога бесплатная <...> еще чего-то. Ребята уходят, допустим, на СВО и тому подобное. Я отработал всю жизнь. Заслуженный работник сельского хозяйства Республики Хакасия. Заслуженный работник сельского хозяйства Российской Федерации. <...> Какие у меня льготы, квоты? <...> Что дает мне ветеран труда? Бесплатный проезд на общественном <...> муниципальном транспорте» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

Другой участник исследования указывает на программу, действующую в Кемеровской области и позволяющую перетягивать туда значительные трудовые ресурсы из Хакасии:

> *«Кузбасс в прошлом году придумал, если вы приезжаете в пять каких-то там отраслей — ну они в рекламке писали — и трудоустраиваетесь в одну из этих отраслей, подъемные вам 200 тысяч. <...> Вот <...> такая фишка. В Хакасии такой фишки нет» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).*

Проблемы, связанные с привлечением вахтовых рабочих, в частности географическая удаленность региона при низких зарплатах, могли бы быть решены за счет предоставления льготного жилья, однако возможностей для этого в городе нет:

> *«Собственного помещения для размещения рабочих у нас нет на заводе, общежития никакого нет. <...> Городских общежитий здесь всего несколько, и условия проживания там очень желают лучшего. <...> Жилье мы оплачиваем, но снять его практически невозможно в летний период, например. <...> Жилья мало, оно дорогое, и вахтовикам сдают его не с особой охотой» (директор промышленного предприятия).*

Об обеспечении комфортных условий жизни, которые бы могли привлечь вахтовиков в Абакан, рассуждает и другой информант, в пример приводит опыт якутских моногородов на алмазных месторождениях (города Удачный, Айхал, Мирный), в которых для вахтовиков строятся общежития.

Четвертая причина — низкий уровень культурной и образовательной инфраструктуры региона. Внушительный отток молодежи из республики происходит по причине непривлекательности региона как в плане доступности качественного образования, карьерных перспектив, так и культурного и спортивного досуга. Саморазвитие и профессиональный рост, чего можно добиться только через обучение, — ключевые ценности для молодежи (Балацюк, Кресникова 2024, с. 59). Не менее значимы ценности самоутверждения в достижении и для представителей других возрастных групп, которые на рынке труда становятся более мобильными и требовательными (Темницкий 2022; Popov, Baimurzina 2024).

> *«Очень много студентов <...> заканчивают институт и уезжают <...> в Красноярск, в другие города <...> Кто-то хочет жить в большом городе, где развитая структура, кому-то здесь развлечений не хватает, тоже немаловажный фактор для молодежи» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

> *«...молодежи здесь пойти особо некуда, поразвлечься как-то. Здесь <...> хорошая природа, но это все удаленные места: для того чтобы мне в комфортном месте искупаться <...> переться не меньше 100 километров. <...> Досуг какой? В горы полезть. Ну не каждый может себе позволить по физическому состоянию полезть в горы» (директор промышленного предприятия).*

Директор промышленного предприятия выносит суровый вердикт образовательным учреждениям в республике, которые обучают рабочим специальностям и инженерно-технический состав:

> *«Здесь нет учебных заведений, которые качественных специалистов и в нужном объеме готовят <...> чтобы обеспечивать <...> рабочими руками такие производственные предприятия».*

> *«...образование здесь запущено, это точно. Молодежь здесь не держат» (директор промышленного предприятия).*

Другие говорят в более нейтральном ключе:

> *«...ребята хотят они же чего-то нового, не то что здесь, они хотят себя пробовать в новых направлениях, <...> собираются и уезжают» (замминистра труда и социальной защиты Республики Хакасия).*

Однако не все называемые причины внешние. Пятая, одна из наиболее весомых причин текущего кадрового кризиса — это ***неумение организовывать работу в условиях дефицита кадров и расширения производства***:

> *«Завод заводу рознь. Любой процесс процессу рознь. Если он выстроен, и человек показал себя как специалист, он привык работать <...> по рельсам. <...> Эти шоры, им как написали регламентирующие документы, издали, <...> схемы нарисовали, вот так мы и движемся. Вот так люди работают. Так они эффективны. Приезжая сюда, где того нет, сего нет, третьего нет, дефицит там, дефицит сям, они рассыпаются на ходу у меня <...> Руководитель, который приезжает руками водить, здесь сразу же тухнет, потому что у него нет специалистов. Это его задача и свой штат тоже сформировать» (директор промышленного предприятия).*

Дефицит всех ресурсов и необходимость наращивать производственные мощности — одна из особенностей текущего дня, однако причины кризиса на рынке труда лежат в прошлом. Когда одни,

придерживающиеся мировоззрения выживания, видят в текущей ситуации лишь проблемы, другие, нацеленные на развитие, видят возможности:

> *«...наши последние годы с 2020-го, с периода пандемии, дальше все наши санкции, они же сыграли в плюс нашему <...> машиностроению. Импортозамещение сейчас развивается, мы, конечно же, к этому не готовы были, естественно, как все российское. <...> Но тем не менее мы пыжимся и пытаемся бизнес свой удвоить, утроить, удесятерить, и на этом зарабатываем сейчас неплохо. Поэтому в том числе и возникает дефицит, ну я вот <...> область беру производственного персонала. Мы запланировали себе рост х3 <...> объем производства, но я же вижу, что ни производство не готово, ну никакие ресурсы не проработаны, так что люди — это не самое главное» (директор промышленного предприятия).*

> *«Я думаю, что от санкций мы только выиграли, потому что <...> у нас были конкурирующие предприятия где-то вот за рубежом, тот же <...> Казахстан, <...> там с Америки, с Индии вот какие-то были поставки на те же блоки. <...> А в связи вот со всеми этими санкциями они полностью практически перешли вот <...> на российские продукты <...> поскольку мы практически монополисты и лидеры этого, то я думаю, что нам это оказалось только на руку» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).*

Наконец, финальная, шестая причина — ***структурные сбои во взаимодействии государства и бизнеса***, которые закономерны, но отнюдь не фатальны в текущих обстоятельствах. Руководители предприятий, вынужденные решать кадровые проблемы, упоминают о неповоротливости, излишней нормативности, негибкости региональных органов власти, ссылаются на отсутствие у них заинтересованности, инициативности в решении насущных задач развития региональной экономики. Они требуют от региональных властей самостоятельности в принятии решений, хотя последние зачастую претендуют лишь на исполнение федеральных поручений.

> *«Если честно, никак [не помогает]. Запросы приходят: <...> какие проблемы испытываете, какие у вас специальности дефицитные и прочее. <...> Какой-то комплексной работы, <...> целенаправленной по обеспечению рынка труда <...> не вижу. Каждый выплывает сам, как может»;*

> *«...ситуация с тем же корейцами [речь идет о попытке выбить квоту на работников из Кореи]. Куда мы только не ходили, и в Минстрой, и везде, там все разводят руками: <...> "Не в нашей компетенции. Решайте свои проблемы сами"» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

Эксперт считает, что на данный момент в городе отсутствует какая-либо координация действий и стратегия развития, отчасти потому, что город и республика зависят от вертикального исполнения проектов, обеспечение их финансированием из федеральных источников:

> *«...республика дефицитная, дотационная <...> только за счет федеральных денег здесь строится <...> Город живет тоже из года в год: появились федеральные деньги — начали строить, нет денег — не строят».*

Для участников исследования, занимающих высокие посты в региональных министерствах, наиболее болезненным вопросом являются отношения с федеральной властью. Некоторые из проблем этого взаимодействия носят фундаментальный характер и не зависят от лабильной политической конъюнктуры (например, кто из чиновников друг с другом находится в конфликте, кто состоит в альянсе). Устойчивый характер имеет сама логика коммуникации региона и центра. От региональных чиновников ожидают нечто иное, чем «точное» и «объективное» изложение положения дел.

Чиновники в своей речи конструируют «Москву» как единого актора, часто безразличного к бедам и заботам регионов:

> *«Неужто на каком-то высшем уровне <...> не понимают, что ли <...>? Или в регионы никуда не ездят дальше Москвы?» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).*

> *«Москва не принимает наши жалобы. Говорит, вы плохо работаете» (замминистра одного из министерств Республики Хакасия).*

В некоторых случаях даже корректное донесение до «Москвы» существующих проблем и предложений не приводит к желаемому результату. Иногда чиновники намекают на некомпетентность своих федеральных коллег, на требование ими добиваться результатов в короткие, нереалистичные сроки:

> *«Целевое обучение — это трудный вопрос, особенно в рамках сегодняшнего 555-го постановления. Оно вышло буквально 27 апреля и буквально до 10 июня надо было сформировать пул работодателей, которые бы <...> подтвердили целевое обучение. По квоте, вне квоты и так далее <...> естественно, на службу занятости это возложили. Там говорят: "Мы вас сейчас тут всех <...> уволим, "расстреляем" — я не говорю такое слово. <...> Вот лоббируют <...> принятие быстрых решений. Может быть, они и хорошие, но они неапробированные. Принятие каких-то решений неапробированных на всю страну. И поэтому вот мы видим то, что видим»;*

> *«Москва пыталась замерять [теневую занятость], вроде у нас в республике очень большой. <...> Что-то <...> они кучками кого-то раскладывали, раскладывали, раскладывали, а мы не согласны с их выкладками. Ну и что, что вы разложили по кучкам?» (заместитель министра одного из министерств Республики Хакасия).*

> *«"Разработайте прогноз до 42-го года". Дали буквально несколько недель <...> мы разработали, хорошо, вы хотите так, вы хотите, чтобы мы сделали как*

попало? Получайте <...> но это же неправильно» (замминистра одного из министерств Республики Хакасия).

Первый заместитель министра сельского хозяйства республики описывает, как самостоятельно приходится исправлять то, что «Москва неправильно сделала». Он приводит в пример проблемы со сбором статистических данных о поголовье скота:

«...по ветеринарной службе у нас в республике 600 тысяч овцы, по статистике — 380, по нашим отчетам — 450» (первый заместитель министра сельского хозяйства Республики Хакасия).

«Раздрай» в цифрах он объясняет автономным существованием ветеринарных служб и Министерства сельского хозяйства, в результате чего собираемая последним статистика не отражает реальное положение дел, к которому имеют доступ ветеринарные службы, занимающиеся обработкой поголовья скота:

«[Сотрудники статистических служб] приходят к ним [сельхозтоваропроизводителям] и говорят, сколько скота держишь? Она может назвать две головы. В похозяйственных книгах все врут. Сто процентов <...> Говорит — 2, а по факту — 10» (первый замминистра сельского хозяйства Республики Хакасия).

Много вопросов вызывает непродуманность и поспешность распоряжений, касающихся внедрения цифровизации. Первый заместитель министра сельского хозяйства республики отмечает, что поставленная на федеральном уровне задача чипировать 100% поголовья к 1 сентября нереалистична, так как даже само законодательство не приведено в соответствие с этим требованием. Принят указ об обязательном чипировании, но не внесены изменения в закон о личном подсобном хозяйстве (ЛПХ): текущие формулировки не позволяют принудить владельцев ЛПХ чипировать скот.

В интервью появляется нарратив о ручном исправлении неувязок в федеральном законодательстве по собственной инициативе своими силами, поскольку отсутствуют процедуры корректировки первичного сбора статистических данных:

«Я им говорю [служба статистики]: "<...> давайте сделаем так. Вы говорите, что это секретный список у вас, у кого вы делаете опрос. <...> Вы перед тем, как делать опрос, приедьте на ветстанцию. <...> я позвоню, <...> вам дадут специалиста, и специалист вам скажет. <...> вы приходите и говорите: "<...> сколько коров?" Она говорит: "Две". "Подождите, у вас у ветеринаров — 15". Я говорю: "Может, тогда <...> у нас и статистика к факту что-то подравняется". Она говорит: "Нет, мы не имеем права". У меня есть даже письменный ответ <...> из статистики. Я прям запрос туда делал. <...> "Уважаемый Александр Алек-

сеевич, это у нас своя методология"» (первый замминистра сельского хозяйства Республики Хакасия).

Иногда критике подвергается многочисленность поручений, бессмысленность некоторых из них:

«У нас <...> очень много поручений, я по отдельным не понимаю, зачем мы их делаем, если это статистика, вы можете сами это все взять, а мы вам заполняем, вы можете сами, разработайте программу, пусть вам она это все подтягивает» (замминистра одного из министерств Республики Хакасия).

Некоторые информанты, не посвященные в тонкости политических игр и не состоящие на государственной службе, заявляя о своей аполитичности и признаваясь в неосведомленности, кто именно занимает руководящие посты в городе и республике, неспособности указать на их конкретные ошибки, тем не менее к власти относятся обобщенно негативно:

«Я не очень знаю региональную власть. <...> я аполитичный человек».

«С проблемами я ни с какими лично не сталкивалась с этими управленцами».

«Мне кажется, они какие-то все старые <...> неэнергичные».

«Если обобщенно сказать, <...> застойные мозги. Нежелание <...> принять изменения в текущей действительности».

Лишь в одном эпизоде критика становится немного более конкретной:

«Есть мероприятия, трехсторонняя комиссия <...> называется. И вот эти все правительства, министры здравоохранения, строительства, минэкономразвития <...> вот они пришли, вот мы уселись — и нифига. Ну вот это что?» (директор промышленного предприятия).

Среди работодателей есть и те, которые сторонятся вовлечения государства, ожидая от него лишь новых обременений. Первый замминистра сельского хозяйства в Хакасии демонстрирует, что такое отношение может иметь под собой основания, упоминая об избыточной трудоемкости процедур электронной отчетности за получение государственных субсидий, польза от которых сомнительна:

«Он [фермер] говорит, мне не нужна ваша субсидия. Я буду лучше работать без субсидии, выживать кое-как. <...> в налоговые не сдал — получи. В статистику не отчитался — получи».

«...это программа 1432, это если ты являешься сельхозтоваропроизводителем, скидка <...> 10% <...> на приобретаемую сельхозтехнику. Ну давайте так, честно, я завод, <...> я сразу сделаю такой ценник, потом 10% скидки сделаю. <...> Давайте возьмем сразу 10-й год. "Беларусь" сколько стоила? <...> 740 тысяч. Сегодня <...> 2 миллиона 400» (первый замминистра сельского хозяйства Республики Хакасия).

Продолженное прошлое, подчас неотличимое от настоящего, формирующее и задающее текущую траекторию экономического и социального развития в разговорах с экспертами предстает через перечень проблем — привычный набор дискурсивных маркеров в обсуждении социальной политики. Вместе с тем за проблемами скрываются колоссальные возможности, о чем упоминают наши собеседники. И чем критичнее замечания, конкретнее, с примерами и цифрами выводы, тем больше проявлена личностная, действенная характеристика людей, принимающих решения и ответственных за их последствия. На первый взгляд Хакасия предстает дотационной, полностью зависимой от федеральной власти республикой, но это отнюдь не так. Предкризисное прошлое указывает нам на впечатляющие возможности не только выживания, но и развития республики и страны в сложных социально-экономических условиях.

Деятельное будущее, или Способы решения кадровых проблем

Заметное число участников исследования единодушно предсказывает усугубление кризиса в следующие несколько лет, когда на пенсию уйдет старшее поколение, если смены им из молодого поколения не будет:

«...вот самый дефицит, я считаю, будет лет через 5–10. Вот сейчас, как мы с вами говорим, одногодки [информанту сейчас 62 года], мы с вами станем неработоспособными» (первый замминистра сельского хозяйства Республики Хакасия).

«Если ничего не предпринимать, думаю, через два года будет коллапс. Ну еще мы год как-то протянем» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).

«...персонал, который уже пенсионеры, которым 60, ближе к 70, они через пять лет все-таки на 90% уйдут. Тот персонал, которым от 25 до 50, — их отток. Притока нет <...> Если все останется в такой же ситуации, пять лет, у нас есть пять лет» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).

Помимо поколенческой проблемы информантов в размышлениях о будущем тревожат процессы инфляции:

«...если инфляция в стране будет расти, и наша зарплата тогда будет еще больше отставать, несмотря на то что мы индексируем, <...> то я думаю, что <...> потребность в кадрах будет все больше» (начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь»).

Вместе с тем многие информанты выражают надежды на благоприятное развитие событий:

«Хочется верить в лучшее, потому что, знаете, сколько было у нас витков в нашей жизни, чего только не было, да, и на дно опускались, и потом понемножку поднимались, и стабилизировалось вроде, потом опять» (специалист по персоналу МКУ г. Абакана «Спецавтобаза жилищно-коммунального хозяйства»).

«...мы верим, что мы пойдем вперед. Надо отдать должное нашим акционерам, <...> нашим <...> коллегам, которые управляющие компанией, вот именно по стратегическому развитию, по всему. Я думаю, что мы будем только расти и двигаться вперед» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).

Движение вперед определяется перечнем мер и решений, принимаемых или готовящихся к принятию в ближайшем будущем. Базовое решение — ***рост заработных плат*** (не только как условие самообеспечения, но и как элемент ценности «самоутверждения в достижении» (Темницкий 2022)) на ключевые и дефицитные профессии:

«Это привлечет и удержит кадры. Человек заинтересуется, человек увидит, что предприятие готово платить достойную заработную плату. Для чего ему ехать на Север, есть, так сказать, замороженные продукты, жить холодно, когда он может здесь дома с семьей остаться и работать» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).

Создание комфортных условий труда имеет крайне ограниченный эффект, если параллельно не обеспечивается повышение зарплаты:

«...можно человека посадить в золотой кабинет, при этом платить 10 тысяч рублей, он посидит, немножко поахает, поохает <...> потом ему надоест. Придя домой, жена спросит: "А ты хлеб-то купил?"» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).

Ряд информантов говорят о возможностях, которые предоставляет диверсификация формул расчета заработной платы:

«Сейчас много вариаций, как платить зарплату людям <...> Мы хотим платить за результат. И, собственно, в этом заключается моя работа. Придумать, как так правильно платить за труд, чтобы люди были замотивированы и чтобы собственник бизнеса получал желаемый результат» (директор промышленного предприятия).

«У нас разные программы мотивации действуют. <...> например, есть <...> стратегически важная бригада на том же заводе по переработке <...> глины. У нас здесь сейчас в свободном доступе вот эта вот бригада капитальных работ <...> у них зарплата 90 на руки [в других ценах на предприятии средняя зарплата — 50–60 тысяч]» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).

Начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь» подробно перечисляет внушительный перечень вводимых на предприятии льгот и дополнительных выплат (северная надбавка, надбавка за выслугу лет, система бонусов, корпоративные скидки и т.д.), которые позволяют привлекать молодые кадры:

«...молодежь к нам идет с удовольствием, потому что у нас <...> им <...> преференции определенные, льготы <...> и доплаты».

«...у нас есть доплаты <...> за совмещение профессий <...> Допустим, вот он работает у нас электромонтером, он имеет водительское В и С, имеет стаж работы водителем, <...> ему устанавливается совмещение водителя бригадного автомобиля, и <...> он может получать доплату <...> до 20%. То есть он везет бригаду и работает в составе бригады» (начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь»).

Вторым решением, вслед за пересмотром материального стимулирования труда, выступают ***инновационные представления о непрерывном образовании***. Эффективное предприятие не просто планирует брать на работу выпускников вузов, но формирует собственную программу обучения, которая не заканчивается вплоть до выхода работника на пенсию, а в случае грамотной корпоративной социальной политики продолжается и далее. Обучение не только «под себя», но и «для нас», когда работник мыслится частью предприятия — носителем постоянно развивающихся профессиональных знаний и умений (Сизова и др. 2023, с. 41), а не просто обладателем диплома:

«...они оканчивают техникум, приходят к нам работать и <...> далее учатся, получают высшее профессиональное образование. Соответственно, мы и обучение, и стипендию, и все им проплачивали» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).

«...мы получили лицензию образовательную. <...> Две недели всего теории. Потом мы эту теорию еще неделю в конце закрепляем для того, чтобы, уже проработав механику, у человека было понимание, о чем мы вообще ему рассказывали. Чтение чертежей, например. Когда ты просто заучиваешь эти все обозначения, это не так ложится в голове <...> У меня тоже механическая память развита, я пока не сделала, на словах мне сложновато. И так же ребята мои. Они пришли, позанимались, тут же в чертеж заглянули, тут же поварили, и все» (директор промышленного предприятия).

Иначе рассматривается работа и с действующими образовательными организациями. Через партнерство и личные договоренности, активное сочленение процессов обучения и производства на всех этапах взросления: от школы до рабочего места:

> *«Заключили трехсторонние договора, <...> привлекаем детей к нам на практику, экскурсии проводим <...> всячески стараемся их к себе уже заманить после окончания суза» (директор по персоналу ООО «Бентонит Хакасии»).*

> *«У нас тут много учебных заведений, мы со всеми сотрудничаем, кто готовит нашу вот основную специальность, электроэнергетика, электротехника, <...> электромонтеров» (начальник отдела кадров филиала ПАО «Россети Сибирь»).*

> *«...у нас есть строительный техникум, там учат и каменщиков <...> и мы хотим с ними сейчас вроде целевых договоров заключать, чтобы студенты уже после окончания сразу приходили к нам работать <...> чтобы они после армии уже были трудоустроены» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

> *«...мы встречались с руководителями учебных заведений, ХГУ, ХТИ, технических институтов. <...> Есть у них <...> понимание того, что не могут они привлечь на технические специальности молодежь. <...> С этим нужно работать. Мы как работодатели готовы у них забирать этих специалистов» (директор промышленного предприятия).*

Третье решение — преодоление в сознании и на практике производственного эйджизма, или возрастной дискриминации, ***привлечение к труду всех способных и деятельных***, независимо от возраста. Следовательно, необходимо пересмотреть формальные требования приема на работу, индивидуализировать графики, нагрузку, сделать более гибкой систему занятости и профессиональных требований к занятым.

Наконец, четвертая и самая противоречивая в текущей политической ситуации мера — это ***привлечение трудовых мигрантов***. Вместе с тем участники исследования не рассчитывают на использование труда иностранных мигрантов как на способ закрыть свои потребности в кадрах в связи с недавним ужесточением миграционного законодательства (особенно в адрес граждан государств, из которых шел основной поток трудовой миграции — из Узбекистана, Таджикистана), множеством формальных препятствий и нежеланием профильных министерств способствовать их преодолению, обострением международной политической обстановки:

> *«Восточная Украина вся у нас работала. <...> энергетики классные, строители были. Но сейчас, понятное дело, этого нет» (директор НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»).*

«...у нас <...> много же стран сейчас запретили. Таджикистан, Узбекистан <...> Нет Армении, нет Украины» (исполнительный директор ООО «Абаза-Энерго»).

Работодатели обсуждают альтернативные направления возможного импорта рабочей силы, рассматривая, в частности, африканский регион.

Однако смена региональной ориентации автоматически не устраняет множество формальных препон:

«...это же <...> определенные сложности, квота, оформление документов, поэтому мы связываемся с людьми, которые этим бизнесом уже занимаются, у которых есть контакты, налаженные связи. Я пробовала с одной компанией прорабатывать этот вопрос, но что-то они быстро сдулись, видимо, столкнулись со сложностями как раз оформления этих людей. <...> Он приезжал ко мне на завод, это должны были быть индусы, приехал, посмотрел условия, мы свозили его в гостиницу, которая более-менее здесь с подходящими условиями, все обсудили, он раз — и резко пропал» (директор промышленного предприятия).

Итак, деятельное будущее видится в четырех основных направлениях: достойные зарплаты, непрерывное образование, антиэйджизм и коррекция работы с учетом демографической ситуации на рынке труда. Последнее сталкивается с огромными трудностями из-за непродуманной и подчас противоречивой миграционной политики, реализуемой на федеральном уровне. Риски потерять значительный объем востребованных кадров из-за политических амбиций весьма высок и требует отдельного рассмотрения.

Заключение

Мы начинали статью с различения актора и агента (Аксенова 2023) и актуализации социальной и управленческой неопределенности (Ermakoff 2015) как базового контекста данного различения. Несмотря на то что удачность выбора терминологической пары (агент–актор) для корректной практической фиксации различения вызывает сомнения («агент» и «актор» — понятия зачастую синонимичные, в результате чего может возникать концептуальная путаница), это различение может стать одним из объяснений дисфункциональности отношений между центром и регионами и, как следствие, ряда сложностей в достижении поставленных на федеральном уровне целей.

Согласно упомянутому выше различению, есть акт творческой, инициативной мысли, а есть пассивное, порой вынужденное следование чужой воле. Есть те, кто на высшем уровне задает повестку, разрабатывает программы реформ, и те, кто занимается реализа-

цией планов других на практике в локальных контекстах. Из разговоров с региональными служащими проступает отражение их агентного восприятия федеральными чиновниками, которые часто относятся к регионалам исключительно как к исполнителям, но не как к равноправным коллегам, способным и желающим использовать знание регионального контекста для корректировки унифицированных директив, поступающих сверху. В действительности мы наблюдаем постоянное чередование модусов «агентности» и «акторности» у одних и тех же руководителей, и именно проактивная деятельность чиновников регионального уровня в разработке мер государственной поддержки работодателей и кадровой политики, адаптация, нюансировка распоряжений в зависимости от региональной специфики становится залогом их успешности. Признание права каждого субъекта на то, чтобы быть не только агентом, но и актором, и нормативное закрепление пространства для субъектности — одна из первоочередных задач. Иначе — фрустрация, апатия, гнет абсурдности поступающих от вышестоящих лиц и не подлежащих обсуждению указаний.

Важно подчеркнуть, что субъекты, совмещающие в себе акторность и агентность, способны раскрываться перед нами в двойственной позиции: критика, разоблачающего существующий порядок, и апологета, всячески его поддерживающего, исполняющего, способствующего реализации. По этой причине не стоит интерпретировать озвучиваемую критику как свидетельство неповиновения, отказа сотрудничать, угрозу саботажа.

Быть актором можно только через ощущение тревоги и неопределенности в происходящем, сомнения в правильности выбранного пути, критичность к поступающим распоряжениям и поиск вариантов интерпретации для принятия или непринятия внешних стимулов к действию. Быть актором — значит быть человеком сомневающимся, критичным и действующим одновременно.

Вчитываясь в транскрипты разговоров с экспертами, сквозь разрозненные факты и события настоящего, довлеющее колеей прошлое и полагаемое будущее можно различить основы государственной политики в области трудовых отношений. Эта политика опирается на общее, разделяемое всеми представление о кадровом голоде, видимые уже немногим основания и причины этих проявлений и открытые уже только для единиц возможности принимать решения и действительно влиять на происходящее. Этой возможностью обладают люди, умеющие не только критиковать, сомневаться и исполнять, но и действовать, убеждать и давать поручения.

За быстротечными и дискретными экспертными разговорами с региональными чиновниками и бизнесменами открываются широкие перспективы развития российского рынка труда, и наша

задача — не упустить важнейшие элементы ее описания, представить услышанное в логичной, аргументированной и в меру противоречивой форме.

Финансирование / Founding

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.
The article was written on the basis of the RANEPA state assignment research programme.

Благодарности

Выражаем признательность и искреннюю благодарность руководству Республики Хакасия, региональным служащим, экспертам, оказавшим значительный вклад в написание настоящей статьи, а именно Е. В. Гринько, заместителю министра труда и социальной защиты Республики Хакасия; А. А. Башкову, первому заместителю министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Хакасия, и А. А. Аплошкину, директору НКО «Муниципальный жилищный фонд г. Абакана»; а также респондентам, пожелавшим остаться анонимными. Наши выводы и рекомендации могут не совпадать с мнениями экспертов, содержать какие-либо неточности и искажения, ответственность за которые целиком лежит на авторах настоящей статьи.

Список источников / References:

Аксёнова О. В. (2023). Диалектика социального действия. К методологии изучения трансформации субъектности. М. К. Горшков (Ред.), *Россия реформирующаяся: ежегодник*. Вып. 21 (с. 122–149). ФНИСЦ РАН. EDN: ZMVQYE. https://doi.org/10.19181/ezheg.2023.5

— Aksyonova O. V. (2023). Dialectics of social action: Toward a methodology for studying the transformation of subjectivity. In M. K. Gorskov (Ed.), *Reforming Russia: Yearbook*. Vol. 21 (pp. 122–149). FNISC RAS. — in Russ. https://doi.org/10.19181/ezheg.2023.5

Балацюк Е. С., Кресникова Е. В. (2024). Трудовые ценности в поколенческом аспекте на примере младших миллениалов Санкт-Петербурга. *Интеракция. Интервью. Интерпретация*, 16(2): 50–68. EDN: DAZQVK. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.2.3

— Balatsiuk E. S., & Kresnikova E. V. (2024). Work values in the generational aspect on the example of younger Millennials of Saint Petersburg. *Inter*, 16(2): 50–68. — in Russ. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.2.3

Веселкова Н. В., Прямикова Е. В. (2024). Состояние постиндустриальности: «власть заводов». *Интеракция. Интервью. Интерпретация*, 16(3): 10–32. EDN: SZLGZM. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.3.1

— Veselkova N. V., & Pryamikova E. V. (2024). The state of post-industriality: The "power of factories". *Inter*, 16(3): 10–32. — in Russ. https://doi.org/10.19181/inter.2024.16.3.1

Зоидов К. Х., Урунов А. А., Богатырев С. И., Остапенко В. А. (2024). Дефицит кадров: сравнительный анализ в России и зарубежных странах. *Региональные проблемы преобразования экономики*, 6: 164–172. EDN: JBMTDG. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-6-164-172

— Zoidov K. Kh., Urunov A. A., Bogatyrev S. I., & Ostapenko V. A. (2024). Labor shortage: A comparative analysis in Russia and abroad. *Regional Issues of Economic Transformation*, 6: 164–172. — in Russ. https://doi.org/10.26726/1812-7096-2024-6-164-172

Рогозин Д. М. (2021). *Дистанционное обучение в период пандемии COVID-19: Методология административного опроса преподавателей и студентов вузов*. Издательский дом «Дело» РАНХиГС. EDN: VSNUSS

— Rogozin D. M. (2021). *Distance learning during the COVID-19 pandemic: Methodology of administrative survey of university teachers and students*. Delo Publishing House, RANEPA. — in Russ.

Селиверстова Н. С. (2024) Структурные сдвиги в электронной промышленности. *Экономика промышленности*, 17(1): 67–75. EDN: HIWYRS. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1255

— Seliverstova N. S. (2024). Structural shifts in the Russian electronics industry. *Russian Journal of Industrial Economics*, 17(1): 67–75. — In Russ. https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1255

Сизова И. Л., Орлова Н. С., Елагина Е. Д. (2023). Компетентность работников в условиях социально-экономической неопределенности. *Социологический журнал*, 29 (4): 31–55. EDN: GNOOWE. https://doi.org/10.19181/socjour.2023.29.4.2

— Sizova I., Orlova N., & Elagina E. (2023). Employee competence in conditions of socio-Economic uncertainty. *Sociological Journal*, 29(4): 31–55. — in Russ. https://doi.org/10.19181/socjour.2023.29.4.2

Соловьев А. И. (2024). Агенты и механизмы политического господства, или Как правит «выигрышная» коалиция. *Политические исследования*, 2: 96–117. EDN: CGFBMG. https://doi.org/10.17976/jpps/2024.02.08

— Solovyov A. I. (2024). Agents and mechanisms of political domination, or how a "winning coalition" rules. *Polis. Political Studies*, *2:* 96–117. — in Russ. https://doi.org/10.17976/jpps/2024.02.08

Темницкий А. Л. (2022). Роль ценностей самоутверждения в достижении благополучия у российских работников. *Социологический журнал*, 28(1): 61–79. EDN: FZSTWK. https://doi.org/10.19181/socjour.2022.28.1.8838

— Temnitskiy A. (2022). The role of self-affirmation values in achieving the well-being for russian workers. *Sociological Journal*, *28*(1): 61–79. — in Russ. https://doi.org/10.19181/socjour.2022.28.1.8838

Чекмарев О. П., Ильвес А. Л., Конев П. А. (2023). Занятость и дефицит кадров в России в условиях санкционного давления: факторный анализ предложения труда. *Экономика труда*, 10(4): 475–496. EDN: LYUOEK. https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602

— Chekmarev O. P., Ilves A. L., & Konev P. A. (2023). Employment and staff shortage in Russia under sanctions pressure: labor supply factor analysis. *Russian Journal of Labour Economics*, 10(4): 475–496. — in Russ. https://doi.org/10.18334/et.10.4.117602

Энтин М. Л., Энтина Е. Г., Давранова С. Б., Наджаров А. М. (2024). Теоретико-методологические аспекты изучения санкционной политики Запада. *Политические исследования*, 1: 21–36. EDN: LRCOGX. https://doi.org/10.17976/jpps/2024.01.02

— Entin M. L., Entina E. G., Davranova S. B., & Nadzharov A. M. (2024). Theoretical and methodological aspects of the Western sanctions policy research. *Polis. Political Studies*, 1: 7–20. — in Russ. https://doi.org/10.17976/jpps/2024.01.02

Chinorachy R., Corejova T. (2019) Impact of digital technologies on labor market and the transport sector. *Transportation Research Procedia*, 40: 994–1001. https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.139

Ermakoff I. (2015). The Structure of Contingency. *American Journal of Sociology*, 121(1): 64–125. https://doi.org/10.1086/682026

Evangelista R., Guerrieri P., Meliciani V. (2014). The economic impact of digital technologies in Europe. *Economics of Innovation and New Technology*, 23(8): 802–824. https://doi.org/10.1080/10438599.2014.918438

Gaur A., Settles A., Vaatanen J. (2023). Do economic sanctions work? Evidence from the Russian-Ukraine conflict. *Journal of Management studies*, 60 (6): 1391–1414. https://doi.org/10.1111/joms.12933

Gerber T. P., & Gimpelson V. (2024). Inequality and social stratification in Russia during the Putin regime: From market transition to war on Ukraine. *Sociology Compass*, 18(3): e13196. https://doi.org/10.1111/soc4.13196

Maslova V. V., Zaruk N. F., & Avdeev M. V. (2024). Accumulation and Consumption in the Agricultural Sector of the Russian Economy. In E. G. Popkova, A. V. Bogoviz, B. S. Sergi, O. V. Kaurova, & A. N. Maloletko (Eds.), *Sustainable Development of the Agrarian Economy Based on Digital Technologies and Smart Innovations*. Springer Nature Switzerland: 7–11. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51272-8_2

Bitzinger R. A., Raska M. (2022). Chinese and Russian military modernization and the fourth Industrial revolution. In S. Kirchberger, S. Sinjen, N. Wormer (Ed.) Russia-China relations: Emerging alliance or eternal rivals? Springer: 121–140. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97012-3

Tavokin E. P. (2024) About the personnel problem in modern Russia. *Human Resources Management and Services*, 6(3): 3485. https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3485

Об авторах / About the authors

Рогозин Дмитрий Михайлович — кандидат социологических наук, заведующий Лабораторией полевых исследований ИНСАП РАНХиГС; старший научный сотруд-

ник Института социологии ФНИСЦ РАН. Научные интересы: методология социальных исследований, социология старения, опросы общественного мнения.

https://orcid.org/0000-0001-7879-1111. E-mail: rogozin@ranepa.ru

Dmitry M. Rogozin — Candidate of Sociological Sciences, Head of the Laboratory for Field Research, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of Russian Federation (RANEPA); Chief Researcher, Institute ofSociology of the Federal Center of Theoretical and Applied Sociology of the Russian Academy of Sciences.

https://orcid.org/0000-0001-7879-1111. E-mail: rogozin@ranepa.ru

Ченцова Александра Александровна — младший научный сотрудник Лаборатории полевых исследований ИНСАП РАНХиГС. Научные интересы: социология старения, исследования бездомности, социология образования.

https://orcid.org/0000-0002-3890-9274. E-mail: alexchentsova@mail.ru

Alexandra A. Chentsova — Junior Researcher, the Laboratory for Field Research, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of Russian Federation (RANEPA).

https://orcid.org/0000-0002-3890-9274. E-mail: alexchentsova@mail.ru