

# Востребованное образование

Исследование выполнено по заказу НП «Ассоциация интернет-издателей» в рамках реализации социально значимого проекта «Востребованное образование» при поддержке Общероссийской общественной организации «Российский Союз Молодежи» (Заявка № 151)  
Москва, 2015

Востребовано ли образование: исследование позиции выпускников	3
Работодатели и вузы: различные подходы к оценке	8
Привлечение и оценка выпускников: исследование позиции работодателей	12
Сотрудничество с работодателем: практика или стажировка?	18
Конкурсные инициативы: кейс-чемпионаты, конкурсы бизнес-планов	24
Проект “Востребованное образование”	29
Методика проведения конкурса дипломных работ	33
Этап 1. Выбор темы диплома	33
Этап 2. Работа над дипломом	34
Этап 3. Защита	35
Этап 4. Трудоустройство	35
Этап 5. Трекинг выпускников (рекомендуется)	36
Методика проведения конкурсов аналитических работ	37
Этап 1. Отбор тем	37
Этап 2. Объявление конкурса и отбор заявок	37
Этап 3. Оценка заявок	37
Этап 4. Отбор победителей	38
Приложение 1. Исследование позиции работодателей	39
Приложение 2. Исследование позиции выпускников	43

## Востребовано ли образование: исследование позиции выпускников

По данным мониторинга Минобрнауки России, средняя доля трудоустройства выпускников российских вузов составляет 75,4%<sup>1</sup>. Почти для трети исследованных вузов (229 из 820) данный показатель составил менее 75%, и только 9 вузов из списка обеспечивают выпускникам абсолютную гарантию трудоустройства. Подобная ситуация говорит не только об уровне востребованности квалификации выпускников отдельных учебных заведений, но и об общих проблемах профессиональной ориентации студентов и выпускников. В контексте дискуссии о проблемах трудоустройства все чаще звучат предложения о восстановлении системы распределения, действовавшей в СССР. В частности, в пользу данного предложения высказывались студенты одного из ведущих московских вузов<sup>2</sup>. Однако в парадигме конкурентного рынка труда такой подход не только малоэффективен, но и потенциально контрпродуктивен. Вместо реставрации институтов плановой экономики необходимо, наоборот, развивать принципы рыночного конкурсного трудоустройства.

В рамках опроса, проведенного по заказу НП «Ассоциация интернет-издателей», более **45% выпускников 1994 – 2015 годов заявили, что темы их выпускных квалификационных работ никак не были связаны ни с дальнейшим трудоустройством, ни с прохождением практики**<sup>3</sup>.

Действительно, во многих случаях студент недостаточно информирован о целях тех или иных видов учебной работы, в результате академическая деятельность ведется в отрыве от реальной экономики, исследования и проекты носят имитационный характер, а результаты редко публикуются.

При выборе тем выпускных квалификационных работ студенты опираются на направления исследований соответствующих кафедр и сферу экспертизы научного руководителя. Заинтересовавшись определенной тематикой, студенты, как правило, стремятся продолжать ее исследование на последующих курсах. Так, **опыт написания предыдущих курсовых работ и личный интерес** - основные критерии выбора темы выпускной квалификационной работы. В открытых ответах на вопрос

---

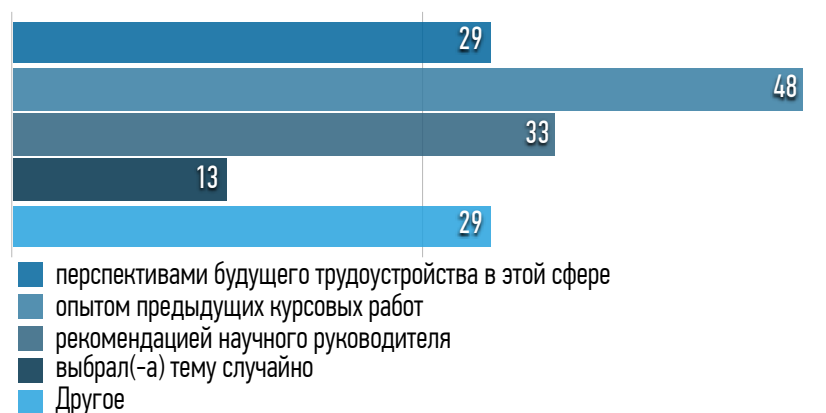
<sup>1</sup> Мониторинг трудоустройства выпускников Министерства образования и науки Российской Федерации - <http://graduate.edu.ru/>

<sup>2</sup> Предложение озвучено, в частности, на встрече со студентами ИСАА МГУ в июне 2014 г. - [www.fadm.gov.ru/news/19421/?print=Y](http://www.fadm.gov.ru/news/19421/?print=Y)

<sup>3</sup> Исследование проводилось в октябре 2015 г., в опросе приняло участие 127 выпускников ведущих вузов России 1994-2015 годов выпуска. См. Приложение 2.

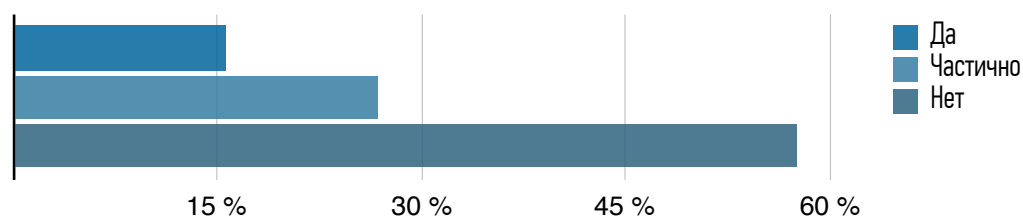
выпускники чаще всего мотивируют свой выбор личным интересом или “актуальностью на момент написания диплома”.

### Чем Вы руководствовались при выборе темы ВКР?



В то же время тема дипломной работы **редко соответствует карьерной траектории будущего выпускника**. Так, 57,5% опрошенных заявили, что тема их ВКР совершенно не была связана с будущим местом работы.

### Была ли тема Вашей выпускной квалификационной работы связана с будущим местом работы?



Позицию выпускников подтверждают и их научные руководители. Так, по их оценкам, только порядка 20-30% выпускных квалификационных работ студентов управленческих специальностей связаны с деятельностью реальных организаций. Связано это с тем, что научный руководитель способен проконсультировать студента с академической точки зрения, а также проследить за точностью в выборе методов

*Этот проект [“Востребованное образование”] очень важен, потому что сразу будет создан заказ. В отсутствие заказа [со стороны компании] очень много проектов делалось в имитационном режиме: “Представим, что есть какая-то компания...” Собиралась масса информации из интернета, но о внедрении речь не шла, потому что сама компания была имитационной... На первом высшем образовании порядка 20-30% дипломов были связаны с реальной компанией - это были задачи по запросу.*

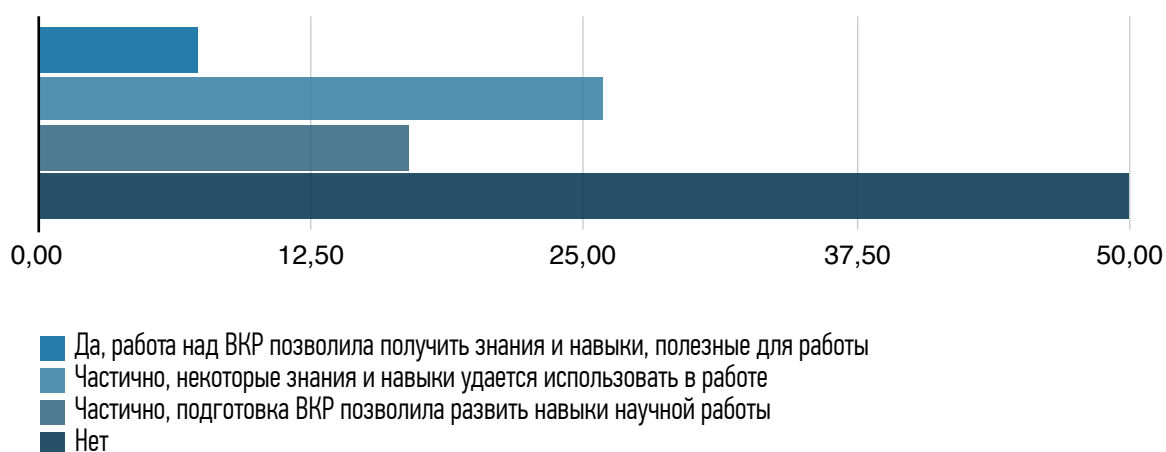
Ольга Молчанова

Профессор экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, автор курсов “Инновационный менеджмент”, “Стратегический менеджмент”

анализа, однако поставить проблему так, чтобы она была интересна на рынке без непрерывного опыта внеакадемической работы часто невозможно.

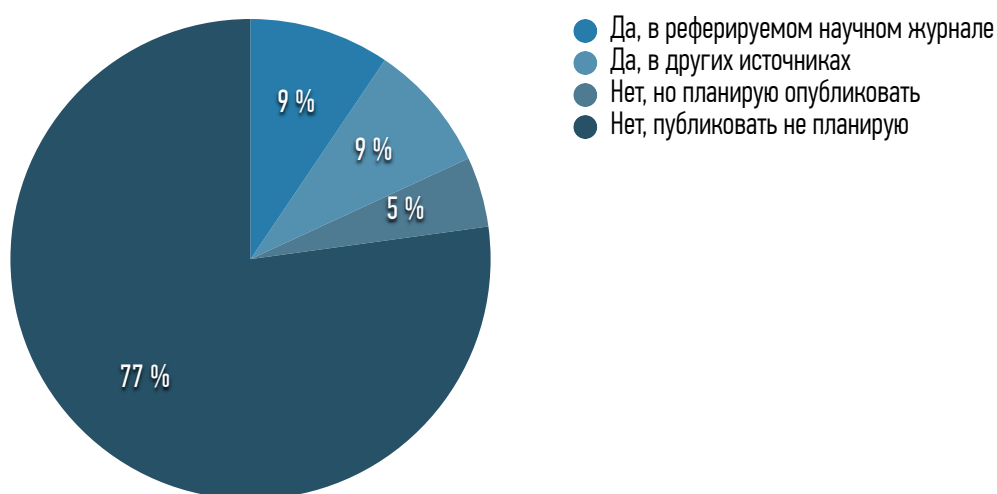
Темы выпускных квалификационных работ также лишь частично соотносятся с трудоустройством. Половина опрошенных выпускников заявила, что работа над ВКР не была полезна для их последующего трудоустройства.

### Была ли работа над ВКР полезна для Вашего последующего трудоустройства?



Результаты выпускных квалификационных работ **77,2% опрошенных никогда не были опубликованы** ни в реферируемых изданиях, ни в иных источниках. Среди выпускников, которые не стали строить карьеру в научной сфере, - «не-аспирантов» - доля респондентов, не опубликовавших результаты своих ВКР, выше 85%.

### Опубликовали ли Вы результаты своей ВКР?



Результаты проведенного опроса показывают осознаваемый выпускниками разрыв между их академической деятельностью в рамках подготовки ВКР и последующим трудоустройством, для преодоления которого необходимы совместные усилия вузов и работодателей.

Стремление к **повышению публичности и практикоориентированности процесса подготовки и защиты ВКР закрепляется на законодательном уровне.** Согласно п. 38 Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры<sup>4</sup>, с 1 января 2016 года, **образовательные учреждения будут обязаны сохранять тексты ВКР** и проверять их на объем заимствований. Такое решение в сочетании с открытой публикацией работ должно способствовать повышению открытости системы подготовки ВКР, и автоматизировать процедуру формирования студенческих портфолио, сделав их доступными работодателям из малого и среднего бизнеса. Изменения также коснутся и порядка формирования государственных экзаменационных комиссий, **в состав которых с 2016 года должно входить не менее 2 ведущих специалистов - представителей работодателей или их объединений.**

Ведущие вузы стремятся идти навстречу потребностям работодателя и адаптируют собственные подходы к организации учебных процессов к новеллам законодательного регулирования и запросам рынка. Ректор Санкт-Петербургского государственного университета Николай Кропачев в октябре 2015 года заявил, что начиная с 2016 года только работодатели будут входить в состав аттестационных комиссий на защитах дипломных работ, а в будущем также будут определять направления и темы всех дипломных работ студентов СПбГУ. Только студенты с хорошей успеваемостью и доказанными публикациями или научными выступлениями смогут сами выбрать тему работы. Основной принцип расширения возможностей: сам определит тему работы тот, кто сможет ее написать, в т.ч. обосновать ее актуальность и новизну с использованием открытых источников. При этом сами тексты работ будут размещаться в открытом доступе, где каждый сможет оставить свой отзыв на работу

---

<sup>4</sup> Утвержден Приказом Минобрнауки России от 29.06.2015 № 636 "Об утверждении Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры", вступает в силу с 1 января 2016 года

того или иного студента. Инициатива СПбГУ поддержана руководителем Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Сергеем Кравцовым, который отметил, что данная модель эффективна и будет рекомендована к реализации в других учебных заведениях. Таким образом, работодатели смогут напрямую включаться в образовательный процесс и доносить информацию о своих потребностях не только до руководства вузов, но и до самих будущих выпускников. 29 октября 2015 года был запущен сайт «Научный Корреспондент», который выступает в качестве агрегатора и депозитария для студентов и выпускников русскоязычных вузов во всем мире. Основой для создания новой платформы стал депозитарий Vernsky. «Научный Корреспондент» - это также платформа конкурсов, запуск которых ожидается в ближайшей перспективе.

Студенты кафедры новых медиа и теории коммуникации факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова уже **публикуют не только свои дипломные и курсовые работы, но и другие аналитические работы** - рефераты, научные статьи, исследования и монографии - на условиях открытой лицензии на портале [vernsky.ru](http://vernsky.ru). Авторы популярных работ получают комментарии от экспертов и однокурсников. С их текстами могут ознакомиться и потенциальные работодатели, которые используют сайт для поиска талантливых студентов и выпускников.

Принципы открытости и вовлечения работодателей в рамках модели конкурсного трудоустройства выпускников, на распространение которых направлена реализация проекта «Востребованное образование», созвучны и глобальным трендам трансформации сферы образования, вызванным изменениями самого образа жизни и структуры трудоустройства<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Global Education Futures: Agenda. Global Education Futures, Re-Engineering Futures, 2014  
Востребованное образование

## Работодатели и вузы: различные подходы к оценке

Ведущие работодатели закладывают значительные ресурсы на привлечение и отбор талантливых выпускников. **При приеме на работу или стажировку они используют многоэтапные процедуры оценки.** Этот процесс требует со стороны работодателя значительных временных и ресурсных затрат, однако компании готовы нести эти издержки по двум причинам.

Во-первых, **найм неподходящего кандидата** (не удовлетворяющего требованиям, не разделяющего ценности организации, более квалифицированного, чем требует позиция, на которую его/ее наняли и так далее) **может обойтись компании несоизмеримо дороже.** Дополнительные издержки связаны с потерей времени, затраченного на поиск более подходящего кандидата, а также с прямыми потерями и недополученной прибылью. По оценкам ведущих hr-консультантов сегмента трудоустройства выпускников (graduate employment), общий объем потерь в экономике от неэффективного трудоустройства выпускников сопоставим с их вкладом в ВВП не менее чем за полгода.

*В управлении человеческим капиталом наработан богатый спектр инструментов отбора, а любого специалиста можно оценивать как минимум по двум параметрам – потенциалу и прошлым успехам. Со студентами, однако, эта схема куда сложнее: у них, фактически, есть только потенциал, и чтобы его верифицировать, нужно либо проводить дорогостоящую оценку, либо опираться на данные вуза. Несмотря на очевидную простоту последнего варианта, работодатели им не пользуются: во-первых, не всегда можно этим оценкам доверять, во-вторых, не в каждом университете при подготовке специалистов принимают во внимание интересующие работодателей параметры.*

Илья Брейман

Руководитель практики “Государство, образование и некоммерческий сектор”

Ward Howell

Во-вторых, работодатели вынуждены дублировать деятельность по оценке выпускников, т.к. они **не доверяют оценкам вузов.** Даже показатели академической успеваемости редко рассматриваются как информативный критерий при приеме на работу в силу разности в “идеологии” в подходах к оценке недавнего выпускника.



*У нас очень сильная связка с вузами. Мы практически живем в университетах. Некоторые университеты более открыты для этого, некоторые университеты, скорее, более закрыты, и помогают только студенческие организации... Главная проблема, с которой мы сталкиваемся, в том, что администрации вузов исповедуют другую идеологию. В частности один московский вуз говорит, что у них [на первом месте] учеба, и напрочь отрицает [важность] практического применения каких-то знаний...*

Интервью с представителем международной консалтинговой компании

Отличия в подходах к оценке лежат, в первую очередь, в **различном представлении о навыках, требуемых на рынке труда**. Так, согласно исследованию российского образования и рынка труда Всемирного банка, существует серьезный разрыв между навыками, которые человек получает в процессе образования, и навыками, необходимыми для трудовой деятельности<sup>6</sup>. И с возрастом этот разрыв только увеличивается. В частности, работодатели ищут в кандидатах так называемые soft skills, которые редко дают вузы - навыки межличностного общения, решения проблем, работы в команде.

Среди навыков специалиста, наиболее важных при найме с позиции работодателей, в докладе Всемирного банка отмечаются:

- технические навыки;
- умение решать возникающие проблемы;
- способность работать самостоятельно;
- способность сотрудничать с другими;
- добросовестность.

Для позиции руководителя важны:

- способность принимать нестандартные решения;
- умение решать возникающие проблемы;
- умение планировать работу;
- лидерские качества;
- личные связи.

Образовательные учреждения ориентируются на совершенно отличный набор компетенций. Так, например, в федеральных государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) по направлению “менеджмент” среди двух категорий компетенций (общекультурных и профессиональных) преобладают требования к:

---

<sup>6</sup>Развитие навыков для инновационного роста в России. – М.: «Алекс», Всемирный банк, 2015.  
Востребованное образование

- аналитическим навыкам (способность приобретать новые знания и умения, оценивать последствия управленческих решений, готовить аналитические материалы, владеть методами экономического и управленческого анализа и пр.);
- навыкам научной и преподавательской работы (способность самостоятельно проводить научные исследования, применять современные методики преподавания и разрабатывать образовательные программы);
- управленческим навыкам (способность принимать решения, способность управлять организациями и группами и пр.);
- навыкам публичных и деловых коммуникаций и владению иностранным языком.

В указанных стандартах **не упоминаются лидерские качества, способность решать конкретные проблемы, слабо отражены требования к навыкам межличностных коммуникаций и поддержания сети профессиональных и личных контактов**, на владение которыми обращает внимание работодатель.

Во время обучения в вузах навыки межличностного общения не только не формируются в достаточной степени, но и могут деградировать. В частности, по результатам опроса студентов, проведенного Всемирным банком, такие навыки как экстравертность и самодисциплина ухудшились у студентов с первого по пятый годы обучения. Также у студентов отсутствует четкое представление о том, с какими требованиями им придется столкнуться на рынке труда. Эти результаты подтверждает и серия первичных интервью со студентами российских вузов, проведенная в октябре 2015 г.

Учебные заведения, которые, с одной стороны, обязаны следовать указанным стандартам, а с другой - стремятся обеспечить конкурентоспособность своих выпускников на рынке, самостоятельно предпринимают попытки восполнения пробела в soft skills за счет расширения внеаудиторной активности, создания центров карьеры, а также введения дополнительных “надстроечных” программ. Пример такой программы - проект “МАХ” экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова.

## Проект МАХ:

### готовиться к выходу на рынок труда с первого курса

С 2014 года на направлении “Менеджмент” бакалавриата экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова реализуется программа “МАХ”, направленная на повышение практикоориентированности образовательной программы студентов.

Начиная с первого курса, студенты проходят процедуры оценки, максимально приближенные к тем, которые проводят работодатели. Регулярные оценочные мероприятия позволяют отслеживать не только прогресс в получении новых знаний, но и развитие soft skills.

Ключевые компетенции: лидерство, эффективная коммуникация, системное мышление, ориентация на результат и личная эффективность. В рамках ежегодных центров оценки студентов тестируют на вербальные и числовые способности, а также владение навыками системного мышления.

Каждый студент может выбрать одну из четырех траекторий: менеджмент в бизнесе, государственная служба и некоммерческий сектор, предпринимательство и научная карьера. Причем последняя траектория - сквозная, и может совмещаться с любыми из трех других треков.

Успеваемость участников проекта фиксируется в “Зачетке МАХ” (“второй зачетке”). Так, если студент, выбравший траекторию “государственная служба и некоммерческий сектор”, посещает одно из мероприятий экономического факультета с выступлением спикеров от государственного или некоммерческого сектора, он получает баллы во “второй зачетке”. Там же отмечается участие студентов в днях карьеры, консультациях с выпускниками и других внеаудиторных активностях.

Один из наиболее интересных элементов проекта - работа с тьюторами, которые помогают студентам ориентироваться не только в карьерных, но и в учебных вопросах. Тьютором может стать студент-старшекурсник, студент магистратуры или аспирант экономического факультета.

В 2015 году в проекте приняли участие уже новые студенты экономического факультета. Часть нынешних второкурсников уже прошла стажировки в Правительстве Москвы и компании Future Today. Координаторы проекта признаются, что уже видят результаты обучения, в первую очередь, в развитии навыков, нужных работодателю, и в повышении осведомленности студентов о рынке труда и тому, как на нем наиболее эффективно себя позиционировать.



Источник: Официальный сайт экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова“  
<http://www.econ.msu.ru/students/bachelor/Project-MAX/about/>

С 2015 года экономический факультет МГУ также проводит конкурс выпускных квалификационных работ для студентов бакалавриата 4 курса<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Положении о конкурсе выпускных квалификационных работ студентов бакалавриата (решение ученого совета ЭФ МГУ от 24 апреля 2015 г.)

## Привлечение и оценка выпускников: исследование позиции работодателей

В октябре 2015 года было проведено исследование позиции работодателей по вопросам привлечения выпускников. В исследовании приняли участие 20 представителей крупнейших работодателей из государственного, частного и некоммерческого сектора<sup>8</sup>.

Результаты исследования показали, что наличие отдельной политики по привлечению студентов и выпускников и ее эффективность значительно различаются в рамках отдельных отраслей и секторов экономики. В зависимости от активности в сегменте graduate recruitment<sup>9</sup> и отношения к найму выпускников работодателей можно разделить на несколько категорий: лидеры, активные работодатели и пассивные участники.

	<b>Лидеры</b>	<b>Активные работодатели</b>	<b>Пассивные участники</b>
<b>Наличие централизованной системы по найму студентов и выпускников</b>	Да, проактивная политика	Частично	Нет
<b>Привлечение на стажировки и практики</b>	Система собственных стажировок для различных категорий студентов и выпускников, иногда - прием студентов на практику	Система стажировок, иногда - прием студентов на практику	Прием студентов на практику
<b>Источник информации о перспективных выпускниках</b>	Ярмарки вакансий, амбассадорские программы, рекомендации сотрудников, кейс-чемпионаты	Ярмарки вакансий, рекомендации	Рекомендации
<b>Активность в социальных сетях</b>	Высокая, активные группы в Facebook и V Kontakte, таргетированные кампании в социальных сетях	Группы в социальных сетях дублируют информацию на сайтах	Низкая

<sup>8</sup> Методика исследования описана в Приложении 1.

<sup>9</sup> Graduate recruitment (англ. – привлечение выпускников) – активность работодателей по привлечению студентов старших курсов и выпускников.

	<b>Лидеры</b>	<b>Активные работодатели</b>	<b>Пассивные участники</b>
<b>Система оценки эффективности деятельности по привлечению студентов и выпускников</b>	Показатели конверсии стажер - сотрудник, последующие оценки эффективности сотрудников	Нет	Нет
<b>Инструменты открытого конкурсного отбора</b>	Активно используются	Не используются	Не используются
<b>Каналы для размещения информации о карьерных возможностях для выпускников</b>	Собственные карьерные порталы, социальные сети, онлайн сервисы по поиску работы	Информация о вакансиях на сайте, онлайн сервисы по поиску работы	Онлайн сервисы по поиску работы, рекомендации знакомых

Лидеры сегмента graduate recruitment разрабатывают собственные системы по привлечению выпускников. Подобные системы разделяются по целевым аудиториям:

- мероприятия по привлечению студентов старших курсов;
- мероприятия по привлечению недавних выпускников (окончивших обучение за 1-2 года до предполагаемого трудоустройства).

Студентам старших курсов работодатели могут предложить прохождение практики или участие в тематических мероприятиях работодателя. Иногда студенты могут совмещать обучение с участием в программах стажировки<sup>10</sup>. Выпускников же работодатели приглашают непосредственно на стажировки или привлекают для замещения стартовых постоянных позиций.

Ситуация в органах власти с привлечением выпускников существенно различается по уровням власти и между различными органами, и спектр мероприятий может различаться от приема практикантов до активной целенаправленной политики по привлечению талантливой молодежи. Небольшие некоммерческие организации и аналитические центры, как правило, не используют формализованную систему привлечения выпускников, однако активно привлекают студентов и выпускников через рекомендации их коллег из экспертной и академической среды.

Работодатели корпоративного сектора самостоятельно инициируют сотрудничество с вузами в стремлении привлечь студентов. Для этого они используют

<sup>10</sup> Подробнее о программах практики и стажировки см. Раздел 4.  
Востребованное образование

различные инструменты повышения узнаваемости бренда в целевой аудитории студентов, среди которых:

- участие в ярмарках вакансий и днях карьеры;
- сотрудничество с университетскими центрами карьеры;
- выступление сотрудников с публичными лекциями;
- проведение неформальных встреч.

### Долгосрочное сотрудничество - амбассадорские программы

Одна из форм долгосрочного сотрудничества компаний с вузами - создание и укрепление связей посредством личных контактов сотрудников с со студентами университетов, в которых они обучались. В частности, в московской офисе консалтинговой компании McKinsey & Company действует программа «McKinsey в университетах», в рамках которой сотрудники McKinsey & Company участвуют в таких специализированных мероприятиях для студентов и выпускников, как: информационные встречи, лекции, семинары по развитию навыков, тренинги по решению бизнес-кейсов и подготовке к интервью. Согласно официальной информации на корпоративном сайте, такие программы действуют с 7 ведущими московскими вузами (МГУ им. М.В. Ломоносова, МГИМО, НИУ ВШЭ, Финансовый университет, МФТИ ГУ, МГТУ имени Баумана, РЭШ), а также несколькими университетами Новосибирска и Санкт-Петербурга. Подобная стратегия опережающей интеграции с университетами является ориентированной на лидерство.

Помимо сотрудничества с вузами используются независимые мероприятия, как квесты (испытания), нетворкинг-мероприятия, приглашение студентов и выпускников в компанию для неформальных встреч и консультаций.

В последние годы среди работодателей стали популярны различного рода **квесты** для студентов. Квесты не только повышают узнаваемость бренда работодателя в целевой аудитории студентов, но и позволяют привлечь инициативных студентов в организацию. Одними из первых подобные проекты запустили представители телекоммуникационного сектора.

Согласно результатам исследования, **значительная часть оценочных процедур работодателя направлена именно на тестирование soft skills**. Процесс оценки потенциального кандидата начинается с отбора резюме, который производится либо внутренними hr-специалистами, либо посредством внешних рекрутинговых агентств. Крупные работодатели часто просят кандидатов подавать заявки через собственные кадровые порталы. После приглашения кандидат, как правило, проходит несколько формальных тестов, которые выявляют его вербальные

и математические способности, умение работать с информацией, навыки решения проблем. После успешного прохождения теста кандидат приглашается на несколько раундов интервью с представителями различных уровней менеджмента и команды, где оцениваются личные компетенции и опыт, а также навыки решения бизнес-задач. Письменные работы в таком подходе к оценке, как правило, не анализируются, т.к. требуют значительных временных затрат. В некоторых случаях дипломные работы оцениваются как дополнительный критерий, который незначительно влияет на принятие решение о приглашении на должность.

Специалисты по привлечению выпускников обращают внимание на кардинальное **отличие в подходах к оценке студентов и выпускников со стороны вуза и на рынке**. Экзаменационные процедуры, направленные на выявление уровня знания или способности рассуждать о том или ином предмете, потенциально создают мощную мотивацию избегания провала. В действительности, это своего рода “карательные” мероприятия, которые призваны наказать студента за

*Оценочные процедуры это не экзамен. Любая экзаменационная процедура в первую очередь направлена на выяснение знаний и умений, т.е. направлена в прошлое. Оценочные же процедуры в первую очередь призваны помочь [кандидату] раскрыть свой потенциал и спрогнозировать будущую успешность.*

**Интервью с представителем органа власти**

незнание или недостаточное знание того или иного предмета. Оценочные процедуры, применяемые работодателями, наоборот, по их мнению, дают комплексное представление о личности и способностях кандидата, позволяя правильно раскрыть и применить его потенциал.

В некоторых случаях требования работодателя и вуза могут входить в прямое противоречие. Так, важнейший принцип академической работы - оригинальность текстов исследований - оказывается не таким существенным с точки зрения работодателя. В этом случае может действовать логика, согласно которой “списывание” - не показатель профессиональной непригодности, а, напротив, свидетельство высокой мотивации достижения желаемого результата, необходимой для решения практических задач. Другое дело, что качественно выполненная оригинальная письменная работа, ориентированная на актуальные практические проблемы заинтересованной организации, не только служит подтверждением заинтересованности, но и обладает самостоятельной ценностью.

## Базовые кафедры

Пример систематического использования ресурса базовых кафедр - Московский физико-технический институт (государственный университет), доля трудоустроенных выпускников которого составляет 100%. Причины успеха студенты и сотрудники Физтеха видят в сохранении системы базовых кафедр, набор дисциплин которых учитывает интересы круга заинтересованных работодателей.

Международная консалтинговая компания PriceWaterhouseCoopers активно сотрудничает с двумя базовыми кафедрами - в Финансовом университете и Высшей школе экономики. Преподавателями кафедр часто становятся сотрудники компании. Правительство Москвы работает с Московским городским институтом управления, студенты которого, как правило, еще с первых курсов ориентированы на работу в администрации города. На защитах дипломов присутствуют представители органов власти. По итогам обучения выпускник может получить предложение о трудоустройству.

Существенная проблема подобного сфокусированного сотрудничества с вузами - в возможном снижении мотивации студентов, которые уверены в своем трудоустройстве. Потому работодатели стремятся не давать их выпускникам прямых гарантий трудоустройства и существенных льгот.

Для гармонизации наборов компетенций некоторые работодатели в России используют базовые кафедры или профильные вузы.

Проблема синхронизации систем оценок университетов и работодателей ощутима и в общемировом масштабе, а рынок трудоустройства выпускников дезинтегрирован.

Согласно результатам глобального исследования McKinsey & Company<sup>11</sup>, существование разрыва между образованием и трудоустройством - типичная ситуация для большинства развивающихся экономик. Вузы часто не уделяют должного внимания потребностям бизнеса, а бизнес, в свою очередь, не доверяет оценкам вузов. В такой ситуации выходом может стать участие третьей стороны - **“системных интеграторов” трудоустройства выпускников**. В круг вопросов интегратора входит сбор информации о навыках молодых специалистов и рынке труда, оценка государственной политики, разработка рекомендаций для вузов и работодателей, а также оценка результатов их внедрения. Системный интегратор облегчает взаимодействие вузов и работодателей, а также помогает им разработать единые подходы.

В роли подобного “системного интегратора” могут быть выступать как органы государственной власти, так и некоммерческие или частные организации. Так, в

---

<sup>11</sup> <http://mckinseysociety.com/education-to-employment/report/>  
Востребованное образование



Великобритании действует квазигосударственная Комиссия по трудоустройству и навыкам (UK's Commission for Employment and Skills, UKCES). UKCES отвечает за регулярный мониторинг рынка труда и агрегирует данные об актуальных потребностях работодателей.

Специализированная программа по трудоустройству молодежи действует в Финляндии (Nuorisotakuu, “Гарантии молодежи”), где с 2013 года ведется активная деятельность по общей профессиональной ориентации. Созданная система гарантирует, что каждый гражданин в возрасте 25 лет и каждый выпускник в возрасте до 30 лет получит предложение о работе, профессиональную переподготовку или возможность принять участие в краткосрочной программе дополнительного профессионального образования. Программа реализуется на принципах государственно-частного партнерства, и в ней участвуют представители государства, отраслевые ассоциации работодателей и профсоюзы, а также представители учреждений высшего и среднего профессионального образования. финская система может быть максимально адаптированной к российским реалиям, т.к. в ней заложены характерные для Севера подходы в отношении гарантий доступа к системе трудоустройства как залога эффективности социальных институтов и процедур, сохраняющим при этом место для личной мотивации и усилий студентов и выпускников

В Индии “системный интегратор” представляет собой ассоциацию, в состав которой входят представители государства, вузов и работодателей. Ассоциация разрабатывает рекомендации по работе с выпускниками, вносит предложения по корректировке учебных планов в соответствии с запросами работодателей. В 2012 году ассоциации удалось добиться того, что уровень приема на работу выпускников составил 85%.

Потребность в интеграторе может быть удовлетворена за счет создания сетевого решения по повышению информированности, которое было бы применимо в различных учебных заведениях.

## Сотрудничество с работодателем: практика или стажировка?

Ключевым связующим звеном между вузами и работодателями сегодня можно назвать закреплённую в рамках основной образовательной программы практику, которая призвана дать студентам представление о выбранной специальности и обучить их некоторым навыкам работы. Разработка программ практик, а также регламентация организации и их проведения полностью осуществляется в рамках отдельного структурного учебного заведения. На уровне федерального законодательства закреплена лишь обязанность учебного заведения включать практику в состав образовательной программы. Студент может выбирать: проходить практику в организации, с которой его учебное заведение уже заключило соответствующий договор либо предложить организацию самостоятельно. В первом случае распределение по местам прохождения практики осуществляется соответствующим подразделением администрации учебного заведения с учетом пожеланий студентов. По сложившейся неформальной практике работодатель может выдвигать требования к студентам, которых он готов принять на практику, однако в значительной степени распределение происходит достаточно формально. В результате студент, получивший “случайное” направление, недостаточно мотивирован для выполнения поставленных задач. **Для работодателя же встраивание практиканта в текущую деятельность требует дополнительных временных и организационных издержек**, которые он просто не готов нести: как следствие, практиканта могут привлекать к рутинной работе или вовсе отсылать в архив.

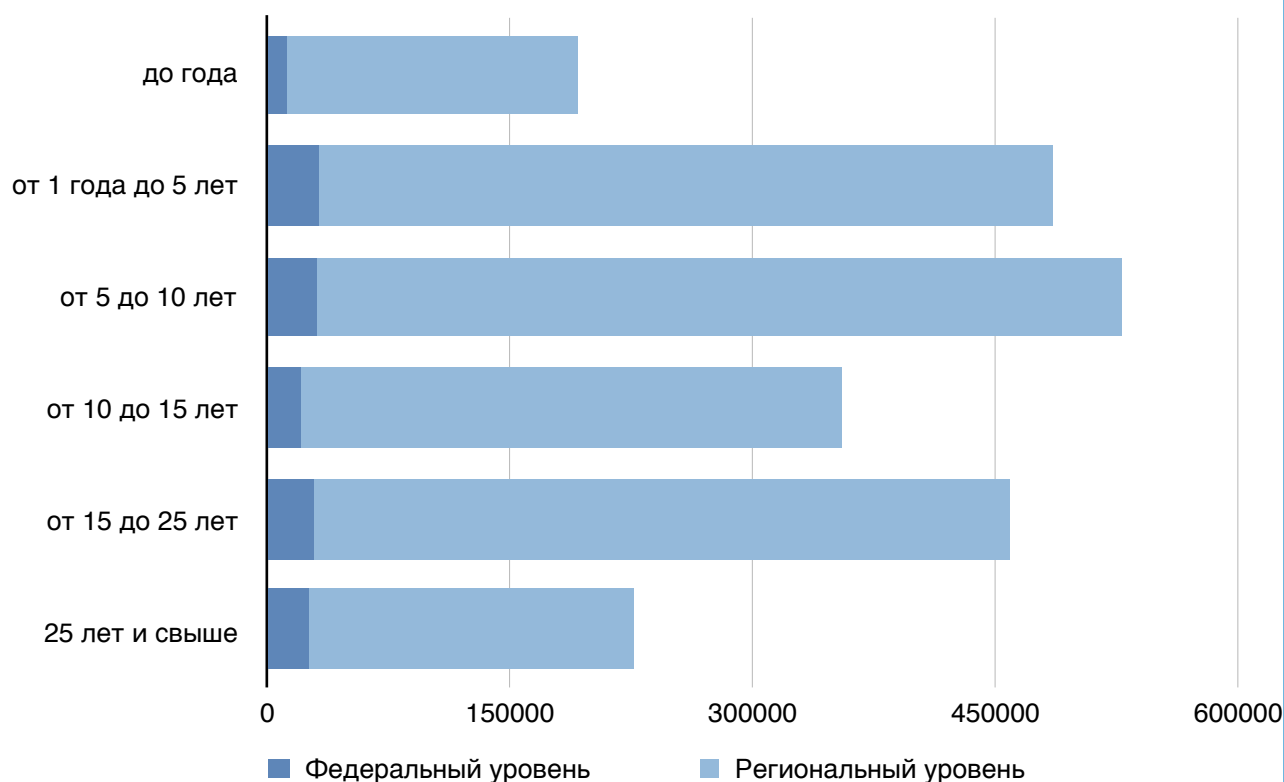
### Типичная продолжительность и виды практики в зависимости от программы обучения

бакалавриат	Учебная (ознакомительная)	2 недели
	Производственная	4 - 8 недель
специалитет	Преддипломная	4 - 12 недель
магистратура	Научно-исследовательская	8 недель
	Научно-педагогическая	4 - 8 недель

## Практика - “незатратный ассесмент для госслужбы”

Значительная часть государственных органов традиционно берет на себя обязательства по приему студентов практики. В условиях особого нормативного регулирования положения государственного служащего, а также связанной с ним регламентацией кадровых процедур органы государственной власти используют ограниченный набор процедур привлечения и оценки выпускников. И потому практика становится одним из доступных инструментов “незатратного ассесмента”. Во время практики потенциальный работодатель может оценить знания молодого специалиста в практической деятельности, а также его навыки работы в команде и соответствие организационной культуре. По словам представителей федеральных органов исполнительной власти, именно практиканты часто получают предложение о трудоустройстве и после окончания университета переходят на государственную службу. Однако увлечение государственным сектором может достаточно быстро пройти при столкновении с рутинной деятельностью, а потому перед госсектором стоит вопрос удержания талантливых специалистов, и практика в этой системе - один из работающих механизмов по интеграции системы образования с работодателями.

Численность работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, фактически по стажу



Данные приведены по состоянию на 2013 год: Единая межведомственная информационно-статистическая система  
<http://www.fedstat.ru/indicator/data.do?id=40606>

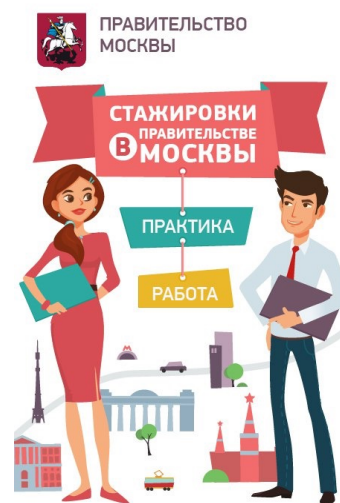
Для частного сектора **практика от вуза часто может не представлять большой интерес**. При наличии широкого спектра собственных инструментов оценки и привлечения они редко полноценно вовлекают практикантов в работу. Важна здесь и продолжительность прохождения практики. Так, сравнение программ практики нескольких ведущих вузов ЦФО показывает, что продолжительность производственной практики составляет от 4 до 12 недель, которых явно недостаточно для всестороннего знакомства практиканта с бизнес-процессами организации.

Зарубежный подход демонстрирует несколько отличный взгляд на организацию практик студентов. Так, в некоторых вузах США, стран Европы и Японии широко распространен подход “кооперативного образования” (*cooperative education*), когда практика предполагает полную занятость и может занимать несколько месяцев или семестров. Прохождение практики так же, как и в России, является частью образовательной программы и может оцениваться в зачетных единицах.

При желании студент может также самостоятельно выбрать организацию для прохождения практики. В этом случае организация заключает с учебным заведением договор о принятии данного студента на практики. К такому варианту часто прибегают работающие старшекурсники.

#### **Проактивное привлечение: на практику в государственный орган по заявке**

Правительство Москвы приглашает студентов на практику без обязательного направления от вуза. В то же время для академической отчетности студент может оформить практику как производственную и преддипломную. Сроки прохождения практики совпадают с университетскими и составляют от 2 недель до 1,5 месяцев. Заявку на прохождение практики можно подать, отправив резюме и мотивационное письмо в Центр развития карьеры Правительства Москвы. В качестве одного из пунктов мотивационного письма студент может указать тему своей дипломной работы.

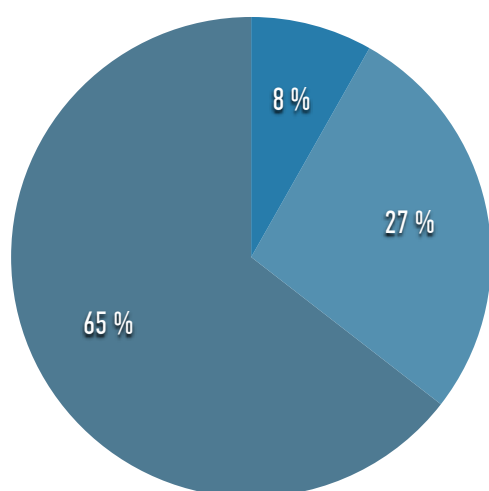


Источник: Официальная группа “Практика и стажировка в Правительстве Москвы” на [vk.com](https://vk.com)

Сами выпускники, в целом, недовольны организацией и реализацией практик от университетов.

Так, в рамках исследования выпускников, проведенного по заказу “Ассоциации интернет-издателей” в октябре 2015 года, **65% выпускников считают, что прохождение практики никак не было связано с их трудоустройством.** Лишь 8,3% опрошенных получили предложение о работе в месте прохождения практики.

Была ли организованная Вашим учебным заведением практика полезна для дальнейшего трудоустройства?



- Да, после окончания университета работал в месте прохождения практики
- Частично, получил практические навыки, которые удалось использовать на другом месте работы
- Нет, практика никак не была связана с дальнейшим трудоустройством

Подтверждают эту тенденцию и выводы исследования ИТ-компании SAP по изучению проблем развития кадрового потенциала в ИТ-отрасли стран Евразийского союза. Так, 24% опрошенных россиян заявили, что они не удовлетворены предоставляемыми вузами возможностями прохождения практики в ИТ-компаниях<sup>12</sup>.

Выход из сложившейся ситуации очевидно связан с **повышением качества подготовительной работы со студентами и работодателями в процессе организации практик.** Прояснение целей и четкая постановка задач могли бы способствовать интеграции практик в кадровые процедуры работодателей и повышению мотивации самих студентов.

<sup>12</sup> Исследование проблем развития кадрового потенциала в ИТ-отрасли стран Евразийского союза, SAP, октябрь 2014 г.

Компании с развитой системой управления человеческим капиталом **самостоятельно организуют стажировки для студентов и недавних выпускников.** Для участия в стажировке студент, как правило, подает заявку в организацию и затем проходит несколько этапов отбора перед непосредственным участием в программе стажировки. От подачи заявки до приглашения на стажировку студент может проходить через такие этапы, как: предварительное собеседование, дистанционное или очное тестирование уровня знаний и навыков решения проблем, несколько раундов внутренних собеседований с менеджментом различных уровней. Некоторые работодатели включают в процесс отбора очные групповые этапы, направленные на тестирование коммуникационных навыков и лидерских качеств. На стажерские позиции приглашаются студенты последних курсов бакалавриата или магистратуры текущего года или выпускники этого года. На стартовые постоянные позиции в компании, как правило, претендуют выпускники предыдущего года, или выпускники с опытом работы 1-2 года.

По данным опроса выпускников, почти половина респондентов (44,5%) участвовала в подобных отборах. Активность по привлечению стажеров в значительной степени зависит от бизнес-процессов компании: большинство работодателей стремится запланировать стажерские программы на периоды наименьшей загрузки. В частности, в связи с большой занятостью в конце года значительная часть компаний в это время сокращает активность по работе с выпускниками, концентрируясь на основной деятельности. Подобную цикличность необходимо учитывать при разработке стратегии вовлечения работодателей в учебный процесс.

Компаниям, как правило, проблематично оценить эффективность временных и финансовых затрат на привлечение выпускников. Один из возможных критериев - показатель конверсии “стажер”-“сотрудник”, в рамках которого оценивается, какая доля участников стажерских программ приняла предложение о трудоустройстве. После официального трудоустройства эффективность работы сотрудника оценивается согласно внутренним процедурам оценки персонала компании: успешность выполнения объективных показателей (KPI), оценка по методу “360 градусов” и пр. Эффективность затрат на продвижение бренда работодателя часто оценивается по исследованиям осведомленности целевой аудитории или внешним

рейтингам, а также динамика количества и качества заявок на определенные позиции. Среди российских рейтингов популярны оценки компаний Universum и Future Today, а также награды профессиональных HR-ассоциаций. Однако оценка непосредственных затрат на продвижение бренда работодателя среди целевой аудитории не всегда связывается с данными показателями. “Мы просто не знаем, откуда о нас узнал тот или иной сотрудник” - заявил в интервью один из респондентов.

## Конкурсные инициативы: кейс-чемпионаты, конкурсы бизнес-планов

Однако даже при условии применения всего спектра методов оценки, нет гарантии, что работодатель получит сотрудника, владеющего необходимыми навыками, а новый сотрудник не разочаруется в компании сразу после заключения контракта. Согласно исследованию McKinsey & Company, **треть работодателей по всему миру считает, что навыки их новых сотрудников не соответствуют занимаемой ими позиции.** В частности, **более половины работодателей недовольны навыками написания аналитических материалов, которые выпускники должны были получить в рамках научной работы в университете**<sup>13</sup>. Кейсы-чемпионаты имитируют реальные рабочие процессы в компаниях. Победители кейс-чемпионатов могут пропустить некоторые этапы оценки при приеме на стажерские или постоянные позиции.

За рубежом ведущие компании внедряют **структурированные программы привлечения и последующей адаптации молодых специалистов, проводят кампании таргетированного маркетинга в социальных сетях,** а также разовые кампании по решению реальных кейсов. Так, в январе 2015 года PricewaterhouseCoopers объявила конкурс для студентов на лучшую идею по налоговой реформе с призовым фондом в 20 000 фунтов стерлингов.

Российские компании также постепенно включаются в этот процесс и разрабатывают собственные программы по конкурсному привлечению талантливых студентов и недавних выпускников. В последние годы в России стали набирать популярность **кейс-чемпионаты - конкурсы по решению ситуаций из практики деятельности компаний.** В рамках Национальной лиги кейсов Changellenge ежегодно проводится 15 кейс-чемпионатов, в которых принимают участие порядка 30 000 студентов. Спонсорами кейс-чемпионатов выступают крупнейшие российские работодатели: Газпром, Сбербанк, McKinsey & Company, Google, Unilever, Лукойл, ВТБ24, PricewaterhouseCoopers, Procter & Gamble и другие. Рынок организации кейс-чемпионатов стремительно расширяется, и судя по все возрастающему количеству спонсоров и заказчиков, в ближайшее время стоит ожидать только увеличения количества мероприятий такого рода. Кейс-чемпионаты имитируют бизнес-процессы

---

<sup>13</sup> Education to employment: Designing a system that works. McKinsey Center for Government. McKinsey & Company, 2012.



компании, сотрудники которой активно вовлекаются в его организацию. В основном, в подобных конкурсах участвуют студенты экономических и управленческих специальностей, однако некоторые работодатели активно привлекают студентов технических и естественнонаучных специальностей в подобные мероприятия.

### Конкурсы для технических и естественнонаучных специальностей: “ТеМП”

По словам рекрутеров сегмента graduate recruitment, студенты технических и естественнонаучных специальностей гораздо хуже подготовлены к выходу на рынок, чем будущие управленцы и экономисты. Студенты гораздо острее чувствуют нехватку навыков самопрезентации и работы в команде, которые необходимы для успешного трудоустройства. С другой стороны, работодатели, которые ищут студентов этих специальностей, отмечают, что качественно подготовленных выпускников становится все меньше, и они вынуждены дополнительно инвестировать в программы обучения вновь принятых сотрудников.



Источник: сайт турнира <http://rosatomtemp.ru/>

ГК “Росатом”, которая активно привлекает выпускников технических и естественнонаучных специальностей, ежегодно проводит турнир молодых профессионалов “ТеМП”. В рамках турнира студенты и выпускники технических вузов решают производственные проблемы, поставленные сотрудниками организаций ГК “Росатом”. Участников консультируют ведущие специалисты атомной отрасли - эксперты организаций ГК “Росатом”.

В рамках конкурса отбор ведется по двум категориям участников: “выпускники” и “старшекурсники”. Лучшие команды выпускников защищают свои работы перед топ-менеджментом атомной отрасли с участием руководства ГК “Росатом” и могут получить предложение о трудоустройстве. Работа участников строится по принципам краудсорсинга в режиме онлайн на специализированной платформе Collective Intelligence Systems.

Программа турнира занимает 3 месяца и включает в себя следующие этапы:

1. Предварительный отбор участников;
2. Разработка решений к производственным заданиям;
3. Экспертный отбор решений;
4. Доработка решений в команде”
5. Оценка решений участниками;
6. Выбор лучших проектов;
7. Полуфинал и финал.

Победители-выпускники получают гарантированное трудоустройство, а также зачисляются в программы карьерного развития ГК “Росатом”, лучшие студенты - приглашение на практику и карьерное консультирование.

Другая инициатива работодателей - **конкурсы студенческих проектов, бизнес-планов и конкурсы эссе**. Рейтинговое агентство “Эксперт РА” регулярно проводило студенческие конкурсы “Лучший бизнес-план инновационного проекта”, в

котором в качестве инвесторов выступали институты развития и ведущие российские компании в области медицины, биотехнологий и агропромышленности. В 2015 году Учебно-кадровый центр “Профессиональный рост” совместно с Moscow Business School провел конкурс эссе на тему “Настоящий лидер”. В марте этого года Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (участник топ 50 международного рейтинга ARES) организовал конкурс студенческих работ по электротехнике и радиоэлектронике с привлечением заинтересованных компаний из отрасли. Победители конкурсов получают гранты на продолжение исследований, а также предложения о работе.

В мировой практике можно выделить два основных типа конкурсов студенческих работ: **академические и профессиональные**. Конкурсы студенческих работ используются в рамках организации и проведения **конференций профессиональных ассоциаций**. Победители конкурсов могут получить денежных приз или приглашение на мероприятие с оплатой расходов (travel grant). Победители также могут презентовать результаты своего исследования перед профессионалами отрасли. Подобные конкурсы особенно популярны среди профессиональных ассоциаций в высокотехнологичных отраслях и промышленности. Так, Society for Risk Analysis, объединяющее специалистов по рискам из бизнеса и государственного сектора, в рамках ежегодного встречи Risk Communication Specialty Group (RCSG) проводит конкурс студенческих аналитических работ при поддержке Exxon Mobile. Условия конкурса рассылаются по базе ассоциации в рамках объявления о мероприятии. Победители конкурса получают денежный приз в размере \$500<sup>14</sup>.

Подобные конкурсы также используются при организации научных конференций, где потенциальные работодатели выступают спонсорами. В этом случае компании инициируют именные конкурсы и участвуют в формулировании тематик или номинаций для конкурсных работ.

Собственные конкурсы студенческих эссе и аналитических работ проводят ведущие зарубежные университеты - London School of Economics (LSE Digital Innovation Challenge), Lee Kuan Yew School of Public Administration (LKY School Essay Competition), University of Cambridge (Best Student Paper Award в Cambridge Finance) и другие.

---

<sup>14</sup> <http://www.sra.org/rcsg/exxonmobile-student-paper-competition>  
Востребованное образование

## Конкурсы студенческих аналитических работ в профессиональных ассоциациях: критерии оценки

В рамках конкурса студенческих работ при поддержке Exxon Mobile судьи оценивают аналитические работы по нескольким критериям, среди которых можно выделить следующие блоки:

### 1. Выбор темы и оригинальность постановки задачи:

- четкость постановки цели работы;
- креативный подход к постановке проблемы;
- связь темы с приоритетными направлениями консультирования по рискам;
- фокус на проблематике рискованных коммуникаций;
- релевантность сфере деятельности Risk Communication Specialty Group.

### 2. Качество исследовательской работы:

- логичность изложения материала;
- полнота обзора литературы;
- логичность выводов в сопоставлении с поставленной целью работы;
- качество изложения материала;

Для работ, в которых используется анализ данных или качественные исследования, выдвигаются **дополнительные критерии:**

- ясность описания методики исследования;
- эффективность выбранной методики для решения поставленной задачи;
- связанность полученных результатов с тематикой работы;
- четкость изложения результатов исследования;
- связанность результатов исследования с выводами.

В **конкурсах презентаций** оцениваются не только качество письменной работы, но и навыки публичных выступлений (не менее 30-40% от совокупной оценки). В частности, при оценке презентаций студенческой конференции IEEE Region Student Conference в Массачусетском технологическом институте используются следующие критерии:

#### 1. Форма презентации

- организация подачи материала: в выступлении присутствует введение, основная часть и выводы, а также переходы между этими частями;
- логическая последовательность подачи;
- поза, поддержание зрительного контакта, умение держать себя на публике;
- корректность речи, логичность, словарный запас;
- ясность и четкость в презентации;
- использование средств графической поддержки.

#### 2. Тема выступления

- техническая и фактическая точность, владение предметом выступления;
- использование примеров и аналогий;
- ответы на вопросы в рамках дискуссии.

Каждый из параметров оценивается по 10-балльной шкале.

Университеты также проводят **конкурсы квалификационных работ с денежными призами для победителей**. Спонсорами таких конкурсов, могут стать различного рода некоммерческие фонды и институты развития, а также

выпускники или группы выпускников различных годов выпуска. Лучшие работы публикуются в реферируемых журналах или изданиях университета. В таких конкурсах существуют отдельные номинации:

- для студентов 1, 2, 3 года обучения;
- для студентов старших курсов;
- для студентов магистерских программ.
- отдельно проводятся конкурсы PhD и докторских диссертаций.

Так, в Гарвардском университете (Faculty of Arts and Sciences) существует **более 250 конкурсов эссе и аналитических работ**, которые поддерживаются выпускниками, группами выпускников, некоммерческими организациями и СМИ. Наиболее престижный конкурс - Bowdoin Prizes, победителями которого в свои студенческие годы становились известные философы, историки и писатели, - проводится с 1810 года

#### **Финансирование конкурсов студенческих работ: спонсорские пакеты**

Финансирование призового фонда конкурсов студенческих работ осуществляется либо собственными средствами организаторов, либо через привлечение спонсоров. В зависимости от объема внесенных средств формируются дифференцированные спонсорские пакеты. Texas A&M University (TAMU) для проведения Конкурса студенческих работ в нефтяной промышленности устанавливает следующие типы спонсорских пакетов:

1. Платиновый (свыше \$5000)
2. Золотой (\$2500 - \$4999)
3. Серебряный (\$1000 - \$2499)
4. Бронзовый (\$25 - \$999)

Средства спонсоров расходуются на призы для победителей, оборудование, оплату транспортных расходов и пр. Примечательно, что помимо отраслевых лидеров (Shell, Chevron) TAMU удалось **привлечь средства выпускников**.

Участие в **академических конкурсах** важно для стимулирования студентов к совершенствованию собственных аналитических навыков и продолжению исследований, и в конечном итоге - к возможному построению академической карьеры. Конкурсы же **профессиональных ассоциаций** дают возможность познакомиться с представителями отрасли и сформировать представление о возможном будущем месте работы.

## Проект “Востребованное образование”

Проект “Востребованное образование” получил **широкую поддержку в рамках общественных обсуждений со стороны ключевых заинтересованных групп:** представителей органов власти (Администрация Президента РФ, Министерство образования и науки РФ, Рособрнадзор), работодателей, вузов и общественности (прошло успешное обсуждение в Общественной Палате РФ).

В широком смысле проект можно рассматривать как пилотную инициативу по интеграции системы конкурсного трудоустройства выпускников. Публикация работ позволяет интересам индустрии и вуза синхронизироваться в одном поле, и каждый студент любого вуза получает возможность принять участие в конкурсах любого работодателя, или по крайней мере получит портфолио, который позволит ему заинтересовать работодателя из мелкого или среднего бизнеса, или рекрутеров из этого сектора, работающих напрямую с банками знаний, научными архивами и репозиториями.

Суть проекта заключается в запуске портала для публикации дипломных работ студентов и создании механизма конкурсного трудоустройства. В таком конкурсе работодатель может устанавливать отдельные направления дипломных работ, которые ему было бы интересно курировать. Затем студент при выборе темы дипломной работы может подать заявку на участие в конкурсе по одному из направлений. Работодатель отбирает лучшие заявки и студентов, которых ему было бы интересно курировать в течение года. В процессе работы студент получает возможность консультироваться с ведущими специалистами-практиками в отрасли (сейчас такую возможность использует менее 45% выпускников). Финальный текст дипломной работы студент публикует на портале «Научный Корреспондент», где существует возможность проверить оригинальность текста, а также получить отзывы от других участников системы (peer review) или заинтересованных экспертов. По итогам защиты автор лучшей дипломной работы получает грант на продолжение исследований или предложение о стажировке в компании, научной, общественной организации или органах власти.

Публикация материалов дипломной работы позволяет решить проблему плагиата в выпускных квалификационных работах, которая серьезно подрывает качество подготовки молодых специалистов. Работа с порталом также знакомит

студентов с принципами публикации текстов на условиях лицензии Creative Commons, что способствует внедрению культуры научной коммуникации.

По итогам конкурсного отбора на портале возможно приглашение студентов на стажировки в ведущие компании и совмещение стажировок с практиками, выдача грантов на продолжение исследований, трудоустройство.

Помимо конкурсов дипломных работ на портале возможно проведение мини-конкурсов студенческих проектов. Таким образом, студенты получают реальные кейсы для отработки полученных знаний, а работодатели - оригинальные решения для своего бизнеса без дополнительных затрат и возможность планировать замещение вакансий будущими специалистами.

По результатам исследования позиции крупнейших российских работодателей на рынке graduate recruitment, проведенного в октябре 2015 года по заказу НП «Ассоциация интернет-издателей», значительная их часть **потенциально готова рассматривать выпускные квалификационные работы как один из критериев оценки**. Опрошенные организации заинтересованы в соорганизации конкурсов дипломных работ по направлениям деятельности компаний. Более того, некоторые организации **уже частично используют дипломные работы и эссе для оценки аналитических способностей соискателей**.

Обеспокоенность ряда работодателей вызывает **качество дипломных работ студентов**. Проверка оригинальности и формат публикации, предусмотренные «Востребованным образованием», позволяют повысить доверие со стороны работодателей к выпускным квалификационным работам в целом.

Представители органов власти отмечают сложности приема выпускников, связанные с законодательными ограничениями по опыту работы и привлечению на позиции с конкурентоспособным уровнем оплаты. Однако они высказывают заинтересованность в использовании **дипломов как механизма отбора на практику в рамках существующих договоров с вузами**.

В государственном секторе основной риск для внедрения любых подобных кадровых инициатив - откладывание исполнения решений в силу отсутствия мотивации кадровых служб отдельных ведомств. Кадровые службы зачастую мыслят в терминах регламентных норм, а не развития человеческого капитала, а потому существует серьезное сопротивление внедрению кадровых новаций. Государственные

органы перегружены функциями, программы привлечения выпускников отходят на второй план. Пока можно констатировать, что при общей поддержке спрос на такого рода программы еще не артикулирован на государственной службе.

Специфика госслужбы состоит в том, что в государственном секторе периодически иницируются политики по оптимизации численности госслужащих, а потому планировать потребность в новых кадрах достаточно сложно. В государственном секторе, однако, также ведется деятельность по синхронизации требований к кандидатам на замещение должностей государственной службы с образовательными стандартами. В частности, в данный момент ведется разработка квалификационных требований к кандидатам на замещение должностей государственной службы, которые связываются с направлениями подготовки вузов.

Другая форма привлечения молодых специалистов на госслужбу - внесение их в кадровый резерв, который понимается как пул специалистов, потенциально готовых занять должности государственной службы. Именно в такой пул попадают студенты и выпускники, которые побеждают в инициированных работодателем конкурсах, квестах и пр. Несмотря на то, что непосредственно дипломы не рассматриваются как критерий при оценке, работодателю может быть представлена качественная презентация по мотивам дипломной работы, соискателя могут попросить написать краткое эссе или аналитическую записку. Иногда к рассмотрению принимаются авторефераты дипломов. Также работодатели видят потребность в модерации своей работы с выпускниками в рамках конкурсов дипломных работ.

Отдельный интерес студенческие исследования представляют для субъектов малого и среднего предпринимательства, а также социально ориентированных некоммерческих организаций, которые реализуют краткосрочные и среднесрочные аналитические проекты и нуждаются в доступе к последним результатам академических исследований. Прямой доступ к специалистам позволяет НКО снижать издержки на услуги посредников - кадровых агентств - и заключать с выпускниками разовые контракты на исследования.

*Для работодателя может быть более надежным сигналом не его дипломная работа, а то, что он проверен другим надежным человеком, который его посоветует.*

*Интервью с представителем некоммерческой организации*

В некоммерческом и научно-аналитическом секторе **работодатели высоко ценят рекомендации коллег, что необходимо учитывать при разработке методики проведения конкурсов работ.**

Также особенностью некоммерческого сектора можно назвать отсутствие формализованной системы процедур оценивания. Как правило, студенты-старшекурсники принимают участие в формате разовых контрактов, затем поступают на постоянные должности. Они проводят пробные творческие исследования - не для заказчика. Часто в некоммерческом секторе объединяются выпускники одного вуза,

*На сегодняшний день потребность в качественных аналитиках крайне высока. Учитывая меняющиеся потребности, организации постоянно необходимы специалисты с экспертизой в различных сферах. Поиск кандидатов через специализированные сайты занимает много времени, а информация в резюме дает весьма приблизительное представление о навыках поиска информации и составления аналитических записок, в результате опираться приходится только на рекомендации. Единственный независимый источник достоверной информации - публикации, которых у студентов часто просто нет. В этом плане дипломная работа действительно может дать представление о навыках работы с источниками и аналитических способностях претендентов”.*

Интервью с представителем некоммерческой организации, регулярно консультирующей органы власти и бизнес

где сильны внутрисетевые связи. Важной работодатели назвали личностную составляющую, разделение ценностей организации, что проверяется только через личное общение.

Хотя ВКР не заменяют этапы оценки кандидата, они могут использоваться в интервью для проверки способностей студента выражать свои мысли по знакомому ему предмету. Дополнительное преимущество - если тема диплома совпадает с направлением деятельности организации.

В одной из организаций, принявших участие в исследовании, ранее существовала система по работе с выпускниками в формате консультаций в процессе написания дипломных работ. Однако данная практика не слишком распространена. Чаще работодатели могут в частном порядке консультировать инициативных студентов.

Таким образом, различные элементы анализа письменных работ уже используются работодателями.



## Методика проведения конкурса дипломных работ

### Этап 1. Выбор темы диплома

1. Работодатели определяют направления исследований и темы выпускных квалификационных работ.

В качестве работодателя могут выступать любые коммерческие и некоммерческие организации, органы государственной власти и местного самоуправления, общественные и научные организации.

При формулировании тематик дипломных работ важно наиболее полно вовлечь представителей работодателя и научных сотрудников университетов. При слишком абстрактной формулировке результаты дипломной работы могут быть неинтересны для “заказчика”-работодателя. Темы должны формулироваться с учетом реальных проблем бизнеса.

К формулированной направленности могут быть привлечены профессиональные ассоциации. Подобные практики активно используются на конференциях зарубежных профессиональных ассоциаций или научных конференциях, где работодатели выступают спонсорами. Победители помимо приглашения на стажировку или гранта могут получить бесплатное приглашение на участие в мероприятии.

Студенты, которые доказывают:

- хорошую успеваемость;
  - наличие опыта разработки тематики, включая источники, доказывающие актуальность и новизну темы работы;
  - наличие хотя бы одного работодателя, готового выступить с отзывом на дипломную или курсовую работу,
- могут выбрать тему самостоятельно.

В этом случае действует система, аналогичная выбору места практики, когда студенты проходят практику по месту работы.

2. Студент подает заявку на направление, в состав которой входит:

(1) Заявление на имя главы кафедры

(2) Приложение к заявлению, которое должно включать в себя:

- подтверждение научного руководителя о включении студента в список своих дипломников

- предварительно согласованную с потенциальным научным руководителем Тему исследования

*Особое внимание стоит обратить на научную новизну материала; чем работа может быть «нова» на основе уже известного?*

- краткий список аргументов в пользу актуальности работы

*По сути, отвечающий на вопрос: «Какое отношение к реальной действительности будет иметь работа?»*

- Гипотезу исследования

*Сутью любого научного исследования является подтверждение или опровержение определенной идеи, кратко сформулированной автором работы в одном предложении.*

- Перечень исследовательских методов, которые студент планирует использовать в ходе работы над выпускной квалификационной работой

*Базовое понимание механизмов проведения исследования является неоспоримым условием успешного завершения работы; поскольку данный этап работы над исследованием является одним из главных, по вопросу выбора методологического инструментария студенту рекомендуется проконсультироваться с научным руководителем, предварительно самостоятельно ознакомившись с основными научной методологии*

- Описание структуры работы

*Краткое описание теоретической и эмпирической частей работы; в чем будет заключаться каждая из частей в конкретном случае.*

*Краткий план текста работы: предполагаемые названия глав с кратким описанием каждой (в одном-двух предложениях).*

- Предполагаемый список литературы

*Список должен включать 5-10 основных трудов по теме ВКР, подтверждающий наличие у студента определенного задела знаний по выбранной теме.*

Заявка должна быть одобрена научным руководителем, в обязанности которого входит содействие в получении отзыва от компании-работодателя и привлечение внимания работодателей к выпускной работе.

## **Этап 2. Работа над дипломом**

1. В процессе работы студент получает рекомендации по источникам, консультации экспертов и специалистов

2. Условие допуска к защите: публикация текста работы в режиме открытого доступа.

Работодатель, курирующий отдельного студента, должен обеспечить как минимум 4 часа консультирующего сотрудника в год для консультаций по дипломной работе. Для студента, в свою очередь, посещение консультаций должно быть обязательным условием допуска к защите.

В процессе работы помимо научного консультанта со стороны работодателя и научного руководителя от вуза студент может обращаться за помощью к старшекурсникам (студентам магистратуры и аспирантам).

### **Этап 3. Защита**

1. После публикации и защиты студент получает:

- Оценку оригинальности, востребованности и качества работы;
- Отзывы научного руководителя и официальных оппонентов;
- Отзывы экспертов и специалистов (по рекомендации вуза или вследствие участия в конкурсе) ;
- Рецензии других студентов по принципу peer review;

2. Оценку за диплом ставит комиссия из представителей работодателей, в которую также могут входить представители образовательных программ следующего уровня (магистратуры для бакалавриата и аспирантуры для магистратуры). Список членов комиссии вносится в диплом, а научный руководитель не может участвовать в обсуждении оценки после защиты.

3. Процедура защиты открыта всем и транслируется в режиме онлайн. Запись защиты доступна на сайте для всех пользователей системы.

При организации процедуры защиты крайне важно обеспечить подготовку членов комиссии и их осведомленность об унифицированной системе оценивания. Критериями для матрицы оценивания могут быть: качество и глубина исследования, навыки публичных выступлений, готовность студента к потенциальному трудоустройству и т.п.

### **Этап 4. Трудоустройство**

По итогам защиты работодатель выбирает победителей конкурса, которым может быть предложено:

- Финансирование продолжения исследований;

- Стажировка;
- Трудоустройство.

Среди работодателей в качестве отдельной категории можно выделить представителей научной сферы, которые будут осуществлять отбор будущих аспирантов и научных сотрудников.

#### **Этап 5. Трекинг выпускников (рекомендуется)**

Рекомендуется организовать систему карьерного мониторинга, чтобы сохранить возможность привлечения выпускников при дальнейшей работе системы конкурсного трудоустройства.

## Методика проведения конкурсов аналитических работ

Подобные конкурсы работ могут проводиться не только в рамках подготовки и защиты дипломных работ, но и для прочих индивидуальных и групповых проектов, которые выполняют студенты в процессе учебы. Организаторами подобных конкурсов могут становиться профессиональные ассоциации и отдельные работодатели или учебные заведения. Для стимулирования студентов может создаваться призовой фонд из пожертвований спонсоров. Отдельный ресурс для университетов - привлечение к финансированию ассоциаций выпускников.

### Этап 1. Отбор тем

Для формулирования направлений и тем могут создаваться рабочие группы с обязательным привлечением работодателей или профессиональных и научных ассоциаций.

### Этап 2. Объявление конкурса и отбор заявок

На данном этапе информация о проведении конкурса с условиями и рекомендациями размещается на портале, куда студенты отправляют заявки. Информация о конкурсе помимо официального портала может распространяться через внутренние ресурсы рассылок, социальные сети и СМИ. Заявки участников могут содержать:

- аннотацию работы с описанием списка источников;
- или полный текст работы.

Дополнительно могут устанавливаться следующие требования:

- мотивационное письмо;
- подробное обоснование выбора темы и источников.

Одновременно с объявлением конкурса может быть инициирован процесс отбора членов комиссии по оценке, состоящей из работодателей и представителей вузов.

### Этап 3. Оценка заявок

Критерии оценки должны быть четко сформулированы и разъяснены всем членам комиссии. По сложившейся практике письменные работы могут быть оценены по следующим критериям:

- оригинальность постановки задачи и подхода к решению;

- релевантность тематике конкурса;
- качество исследовательской работы;
- логичность текста.

Финальный этап конкурсного отбора может быть очным и содержать требования к презентации.

#### **Этап 4. Отбор победителей**

Победители конкурса могут получить:

- грант на продолжение исследований;
- единовременную денежную выплату;
- приглашение на стажировку / трудоустройство;
- помощь в публикации работы в реферируемом издании;
- льготное участие в мероприятиях (по кадровому консультированию, в профессиональных конференциях и т.п.)

Работы финалистов должны публиковаться организаторами.

## Приложение 1. Исследование позиции работодателей

### Выборка и целевая группа

В исследовании приняли участие 20 представителей крупнейших работодателей, наиболее популярных среди студентов и выпускников. Представители работодателей отбирались по следующим категориям:

- представители органов власти (федеральных и органов власти субъектов РФ);
- представители крупного бизнеса (по секторам: аудит и консалтинг, телекоммуникации, банковский сектор, производство косметики и товаров широкого потребления, высокотехнологичное производство, информационные услуги);
- представители некоммерческого сектора (в т.ч. научные и аналитические центры).

### Интервью

Исследование проводилось с применением анкетирования и фокус-групп посредством серии нарративных интервью из вопросов, направленных на выявление существующих практик сотрудничества с вузами и найма молодых специалистов, заинтересованности в привлечении молодых специалистов, а также оценку перспектив проведения конкурсных оценочных процедур совместно с высшими учебными заведениями.

Исследование проводилось с 1 по 27 октября 2015 года.

### Список вопросов для интервью

1. Существует ли сегодня централизованная система приема недавних выпускников на работу в Вашу организацию?

А. Да, работа с выпускниками - отдельное направление нашей кадровой политики

В. Нет, выпускники не выделяются в отдельную категорию

2. Существует ли в Вашей организации программа стажировок для недавних выпускников?

А. Да

В. Нет

3. Существует ли система оценки эффективности деятельности по привлечению недавних выпускников? Ее стоимости? В пересчете на одного принятого стажера / сотрудника?

A. Да, оценка программы привлечения недавних выпускников ведется, в т.ч. оценивается эффективность найма каждого нового стажера / сотрудника

B. Да, программа привлечения выпускников оценивается в целом

C. Нет

4. Сколько недавних выпускников на стажерские или постоянные позиции ежегодно принимает Ваша организация? (открытый вопрос)

5. Какие наиболее массовые позиции занимают недавние выпускники в Вашей организации? (открытый вопрос)

6. Использует ли Ваша организация в настоящее время конкурсы и другие инструменты открытого отбора на стажерские или постоянные позиции для привлечения недавних выпускников?

A. Да

B. Нет

7. Какие инструменты открытого конкурсного отбора использует Ваша организация? (Если Ваша организация не использует подобные инструменты, Вы можете пропустить этот вопрос)

8. Как часто Ваша организация размещает информацию о карьерных возможностях для недавних выпускников через:

	Регулярно	Часто	Периодически	Редко	Не используется
Интернет-СМИ					
Социальные сети					
Конференции, семинары, круглые столы					

9. Какие инструменты усиления бренда работодателя среди недавних выпускников в настоящее время использует Ваша организация?

A. Игровые технологии (квесты, настольные игры, ролевые игры, кейс-чемпионаты)

B. Организация собственных мероприятий в вузах



- C. Распространение информационных материалов в вузах
- D. Участие в ярмарках вакансий
- E. Разработка биржи вакансий организации
- F. Программы адаптации / введения в должность
- G. Нетворкинг-мероприятия
- H. Программы привлечения студентов по рекомендациям сотрудников
- I. Другое

10. Используются ли в отборе на стажерские или постоянные позиции недавних выпускников такие испытания, как:

	Используется	Не используется
эссе		
тестовые и практические работы		
иные письменные работы?		

11. Сотрудничает ли Ваша организация с вузами с целью привлечения выпускников?

- A. Да, существуют долгосрочные программы сотрудничества
- B. Да, периодически
- C. Нет

12. Принимает ли Ваша организация студентов через программы практики с университетами?

- A. Да, регулярно
- B. Да, периодически
- C. Нет

13. Насколько обязательное требование для молодых специалистов о предъявлении портфолио (дипломная работа, диссертация и другие самостоятельные письменные работы) при первом трудоустройстве могло бы снизить издержки Вашей организации на проведение оценочных процедур?

- A. Требование позволило бы значительно снизить издержки
- B. Требование позволило бы незначительно снизить издержки
- C. Требование не способствовало бы снижению издержек

14. Рассматривает ли Ваша организация курсовые или дипломные работ в качестве одного из критериев отбора на стажерские или постоянные позиции?

- A. Да, это один из основных критериев оценки
- B. Да, это один из дополнительных критериев оценки
- C. Нет
- D. Нет, но готова рассматривать в будущем

15. Какие препятствия для использования дипломных работ в качестве критерия оценки кандидата на стажерские или постоянные позиции Вы видите сегодня? (открытый вопрос)

16. Есть ли у Вашей организации опыт сотрудничества со студентами старших курсов в процессе написания дипломной работы?

A. Да, наши эксперты регулярно консультируют старшекурсников в рамках их дипломных работ

B. Да, было несколько прецедентов сотрудничества

C. Нет

17. Рассматривает ли Ваша организация возможность консультирования студентов в процессе написания дипломных работ по тематике Вашей деятельности?

A. Да, такое сотрудничество было бы интересно

B. Нет

18. Заинтересована ли Ваша организация в использовании дипломных работ по направлению деятельности организации как одного из критериев при отборе на стажерские или постоянные позиции? (открытый вопрос)

## Приложение 2. Исследование позиции выпускников

### Выборка и целевая группа

В исследовании приняли участие 127 выпускников ведущих российских вузов 1994-2015 годов выпуска. Предварительно для выявления осведомленности по тематике исследования была проведена серия интервью со студентами последних курсов и тестовой выборкой выпускников.

### Анкета

Исследование проводилось в форме анкетирования на платформе SurveyMonkey с применением анкеты из 12 вопросов, направленных на выявление практической значимости выпускной квалификационной (дипломной) работы, а также ее полезности для трудоустройства выпускников.

Исследование проводилось с 7 по 26 октября 2015 года.