

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Управление формированием менеджерских компетенций студентов во внеучебное время

УДК 005.336.2:378.18

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2А	Кучумова Т.И.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Еремина С.Л.	д.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код ре- зультата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.

Код результата	<p style="text-align: center;">Результат обучения (выпускник должен быть готов)</p>
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14a2a	Кучумовой Татьяне Игоревне

Тема работы:

Управление формированием менеджерских компетенций студентов во внеучебное время

Утверждена приказом директора ИСГТ

№3108/с от 21.04.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:

15 июня 2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

- провести оценку менеджерских компетенций студентов, участвующих в волонтерском движении как организаторов стажировки и как стажеров;
- провести оценку менеджерских компетенций студентов, участвующих в стажировке, предоставляемой коммерческой компанией;
- проанализировать цель и задачи компаний, занятых формированием менеджерских компетенций студентов во внеучебное время;
- провести сравнительный анализ эффективности формирования менеджерских компетенций студентов в волонтерской и коммерческой организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время.

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы

Раздел	Консультант
Корпоративная социальная ответственность международной организации AIESEC	Грахова Е.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	19.02.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Еремина Софья Леонидовна	д.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14a2a	Кучумова Татьяна Игоревна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 82 страницы, 4 рисунка, 12 таблиц, 42 источника, 3 приложения.

Ключевые слова: внеучебная деятельность, менеджерские компетенции, студенты, выпускники, работодатели.

Объект исследования – управление формированием менеджерских компетенций студентов.

Предмет исследования – управление формированием менеджерских компетенций студентов, участвующих в проектах AIESEC и STAR TRAVEL.

Цель работы – доказать, что формирование менеджерских компетенций студентов во внеучебное время является условием их большей конкурентоспособности на рынке труда, и разработать рекомендации по их развитию.

Актуальность работы – в настоящее время уровень подготовки выпускников ВУЗов не соответствует требованиям работодателей, что приводит к проблемам трудоустройства и дополнительным затратам на обучение молодых специалистов.

Методы исследования: анкетирование работодателей (20 респондентов), студентов и выпускников (105 респондентов) города Томска; сравнение набора и способов формирования менеджерских компетенций студентов; наблюдение и системный подход при оценке эффективности их формирования.

Основными необходимыми менеджерскими компетенциями, по мнению работодателей г. Томска, являются способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения, умение справляться с большим объемом работы и работать в команде.

Практическая значимость работы: результаты могут быть использованы при организации внеучебной деятельности студентов.

Область применения: коммерческие и некоммерческие организации, занимающиеся организацией внеучебной деятельности студентов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	8
Глава 1. Менеджерские компетенции. Структура и способы формирования	13
1.1. Понятие и структура менеджерских компетенций.....	13
1.2. Особенности формирования менеджерских компетенций студентов в учебное и внеучебное время.....	25
1.3. Менеджерские компетенции студентов. Измерение спроса на рынке труда	34
Глава 2. Коммерческие и некоммерческие организации как база формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время.....	40
2.1. Волонтерское движение. Условие формирования менеджерских компетенций. Цель и направления деятельности AIESEC	40
2.2. Стажировка – ключевой способ формирования менеджерских компетенций студентов	45
2.3. STAR TRAVEL – условие формирования компетенции самоменеджмента.....	50
2.4. Оценка эффективности системы формирования менеджерских компетенций студентов в коммерческой и некоммерческой организациях и разработка рекомендаций по её совершенствованию.....	52
Глава 3. Социальная ответственность международной некоммерческой организации AIESEC	65
3.1. Внутренняя социальная политика организации AIESEC	65
3.2. Внешняя социальная политика организации AIESEC	67
3.3. Оценка программы социальной ответственности международной организации AIESEC	72
Заключение	74
Список публикаций студента.....	77
Список использованных источников	78
Приложение А. Результаты оценки сильных и слабых сторон выпускников ВУЗов работодателями г. Томска.....	83
Приложение Б. Результаты оценки влияния участия студентов во внеучебной деятельности на формирование менеджерских компетенций.....	84
Приложение В. Сведения о трудоустройстве респондентов	86

Введение

В настоящее время работодатели предъявляют высокие требования к качеству подготовки студентов. По окончании обучения в ВУЗе выпускник попадает на рынок труда, который на сегодняшний день отличается высокой конкуренцией участников и возросшими профессиональными требованиями работодателей к специалистам. В связи с этим, большое значение для рынка труда имеет *гибкость системы образования*. В современном мире, где царят глобализация и высокие технологии, от нее самым непосредственным образом зависит экономика страны. В России в 2015 году этот индекс составил 6,9. Чем меньше значение «индекса гибкости системы образования» страны, тем больше вероятность того, что образовательная система может быстро перестроиться и обеспечить выпуск востребованных на данный момент специалистов (для сравнения, в Индии он составляет 0,3, исходя из чего можно сделать вывод, что гибкость образования – один из драйверов ее экономического роста) [11].

Недостаточная гибкость системы образования в России является одним из факторов появления проблем на рынке труда. Согласно результатам исследования международной рекрутинговой компании Naus, в России было выявлено увеличение несоответствия потребностей бизнеса и умений работников – индекс, характеризующий данный разрыв, в 2015 году составил 5,5, против 5,4 в 2014 году [12]. Это означает, что кандидаты во все меньшей степени обладают навыками, востребованными среди работодателей.

Сложившаяся ситуация обсуждается в последнее время на разных уровнях, к примеру, весной 2016 года в Москве и Санкт-Петербурге был проведен ряд международных конференций, посвященных проблемам повышения качества обучения и компетентности выпускников [27], на которых эксперты обменялись мнениями о вариантах решения проблемы отсутствия у выпускников компетенций для профессиональной деятельности [7].

19 мая 2016 года экономический факультет ТУСУР и Администрация Томской области провели Первый Сибирский Форум «Образование и бизнес: технологии интеграции». Целью Форума являлся поиск решений по преодолению разрыва между кадровыми потребностями бизнеса и уровнем подготовки выпускников ВУЗов [25]. Проведение таких мероприятий подтверждает тот факт, что проблема несоответствия компетенций выпускников ВУЗов требованиям работодателей, приводящая к проблемам трудоустройства и дополнительным затратам на обучение молодых специалистов, становится все более актуальной.

Федерация оценки персонала провела в 2015 г. исследование [14], респондентами которого являлись 360 представителей различных компаний. Среди наиболее частых для оценки компетенций и установок сотрудников респонденты назвали лидерство, мотивацию, ориентированность на результат, ответственность, планирование и организацию работы, командную работу, коммуникабельность и аналитическое мышление. Все они являются менеджерскими компетенциями. В связи с этим можно заключить, что формирование менеджерских компетенций занимает важное место в основных требованиях к подготовке студентов. Их развитие может явиться важным шагом на пути к карьерному продвижению и дальнейшему развитию будущих выпускников.

Когда возникает необходимость выработать у студентов навыки и способности к самостоятельной деятельности, особенно возрастает роль деятельности студентов во внеучебное время. В настоящее время студентам предоставляется большой спектр возможностей для саморазвития и получения дополнительных знаний: участие в форумах, мастер-классах, кейс-чемпионатах, посещение тренингов, прохождение стажировок, волонтерская деятельность и т.д. Каждый из этих видов деятельности способствует развитию определенных компетенций, которые становятся основой формирования личности и могут пригодиться при трудоустройстве. Поэтому важен вклад не только системы образования, но и самих студентов, их инициативность и стремление использовать возможности, предоставляемые не только ВУЗом.

Основой для разработки теории и практики формирования управленческих компетенций у студентов ВУЗов в процессе внеучебной деятельности являются исследования, в которых освещена значимость усиления практической направленности в процессе подготовки современного специалиста (Воронков В. В., Епифанова М. В.). Также рядом авторов проведены исследования, посвященные внеучебной деятельности как фактору профессионально-личностного становления выпускников (Канаева Т.А., Патрина З.В. и др.).

Российский опыт исследований в области понимания, оценки и формирования компетенций отражен в трудах Кабалиной В.И., Пахомовой А.А., Соловьёвой С.Р., Хвастуновой Д. А. и других авторов. Значительный вклад в исследования в этом направлении внесли зарубежные ученые Спенсер Л.М. и Спенсер С.М. Важная роль в этих исследованиях отводится понятию структуры и оценке компетенций.

Цель работы: доказать, что формирование менеджерских компетенций студентов во внеучебное время является условием их большей конкурентоспособности на рынке труда и разработать рекомендации по их развитию.

Для достижения цели необходимо выполнить ряд задач, таких как:

1. провести оценку менеджерских компетенций студентов, участвующих в волонтерском движении как организаторов стажировки и как стажеров;
2. провести оценку менеджерских компетенций студентов, участвующих в стажировке, предоставляемой коммерческой компанией;
3. проанализировать цель и задачи компаний, занятых формированием менеджерских компетенций студентов во внеучебное время;
4. провести сравнительный анализ эффективности формирования менеджерских компетенций студентов в волонтерской и коммерческой организации;
5. разработать рекомендации по совершенствованию системы формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время.

В течение последнего десятилетия одной из ведущих тенденций мирового развития является глобализация, коснувшаяся не только экономики и политики, но и образования. В последние 10-15 лет в России образовались крупные компании и холдинги, которые, укрепившись на внутреннем рынке, начали рассматривать перспективы международной экспансии. Чтобы этим компаниям быть успешными, а также, чтобы всем отечественным производителям продуктов и услуг поддерживать свою конкурентоспособность на внутреннем рынке, им нужно развить команды, которые смогут конкурировать с командами, как из западного, так и из бурно растущего и набирающего обороты азиатского региона. Поэтому кандидаты, имеющие опыт работы за границей, знакомые с деловой культурой других стран, знающие зарубежный подход к работе, могут представлять большую ценность для работодателей.

Будучи ещё студентами, у молодых людей есть возможность получить международный опыт работы, проходя стажировки в международных компаниях или участвуя в программах студенческого обмена.

В Томске одними из наиболее известных программ являются:

- международная программа студенческого обмена Work and Travel (представитель программы в Томске компания STAR TRAVEL), предлагающая студентам временную работу в США на срок до пяти месяцев во время летних каникул;
- программы стажировок международной организации AIESEC, предоставляющей студентам возможность получить опыт работы в зарубежных компаниях и принять участие в международных волонтерских проектах.

Объектом исследования является управление формированием менеджерских компетенций студентов. Предметом – управление формированием менеджерских компетенций студентов, участвующих в проектах AIESEC и STAR TRAVEL.

Практическая новизна работы выражена в следующих результатах исследования:

- выявлены основные требования работодателей г. Томска к компетенциям выпускников ВУЗов;
- проведена оценка менеджерских компетенций студентов, участвующих в волонтерском движении как организаторов стажировки и как стажеров (приложение Б);
- предложены направления совершенствования процесса формирования менеджерских компетенций студентов в организациях AIESEC и STAR TRAVEL.

Практическая значимость исследования состоит в направленности его результатов на обновление содержания и технологий организации внеучебной деятельности студентов, а разработанные рекомендации могут быть использованы организацией AIESEC и компанией STAR TRAVEL.

В качестве основных методов исследования в работе использовались такие инструменты как:

- анкетирование 20 работодателей и 105 студентов и выпускников ВУЗов г. Томска, в котором оценивались компетенции выпускников по степени их необходимости для эффективной работы в компании (от 0 до 5 баллов каждую компетенцию), а также сильные и слабые стороны выпускников (приложение А);
- сравнение набора и способов формирования менеджерских компетенций студентов, участвующих в деятельности некоммерческой организации AIESEC и коммерческой программе Work and Travel;
- наблюдение и системный подход при оценке эффективности формирования менеджерских компетенций студентов, участвующих в проектах STAR TRAVEL и AIESEC в г. Томске.

Глава 1. Менеджерские компетенции. Структура и способы формирования

1.1. Понятие и структура менеджерских компетенций

В современном мире основой успешности личности является конкурентоспособность на рынке труда. А в основе конкурентоспособности лежит компетенция. Существует большое количество определений этого понятия. Лайл Спенсер утверждал, что компетенции отражают ценности, мотивы, установки, знания, навыки, при этом компетенции измеряемы и помогают понять, насколько эффективен сотрудник будет в работе [38]. Джордан Сандберг указал на то, что компетенции включают не все знания и навыки, а только те из них, которые относятся к рабочему процессу [18].

Российские исследователи также активно используют понятие «компетенции». Например, В.В. Кондратьев и Ю.А. Лунев определяют компетенции как способность сотрудника выполнять функции в соответствии с корпоративными стандартами поведения [22]. Делая акцент на стандартах поведения, они подчеркивают различие между известным понятием «ЗУН» (знания, умения, навыки) и компетенциями. Работник, обладающий ЗУН, может не проявлять их, а компетенции – это проявления ЗУН в повседневной практической деятельности.

Исходя из этого, можно выделить два подхода к определению понятия компетенций: американский и российский.

Американский подход рассматривает компетенции как описание поведения сотрудника, т.е. как факт. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

Российский подход рассматривает компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, т.е. как потенциал. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Таким образом, российский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который *должен быть* достигнут сотрудником, а американский определяет, что *делает* работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Приняв в учет оба этих подхода, можно дать интегрированное определение этому понятию: *компетенция* – это совокупность характеристик личности (врожденных личностных качеств, ценностно-личностных установок, мотивов, знаний, умений и навыков), которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции, формируются и развиваются в процессе учебной и практической деятельности и могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Совокупность определенных компетенций представляет собой *модель компетенций*. Это инструмент оценки, который в последнее время наиболее широко используют в российских компаниях для отбора новых сотрудников [30]. Модель компетенций описывает качества, необходимые персоналу в компании для того, чтобы быть успешными. При подборе персонала она служит критерием отбора необходимых сотрудников, позволяет экономить время и стоимость самого процесса отбора.

На рисунке 1 приведен пример модели компетенций компании HR Технологии, которая была выработана на основе проведения анализа работ и оценке менеджеров в более чем 30-ти организациях – лидерах различных отраслей бизнеса. Данные компетенции позволяют в полном объеме оценить потенциал менеджера, выявить его сильные стороны и области для развития с тем, чтобы руководство организации могло по результатам оценки принять взвешенные и обоснованные кадровые решения.

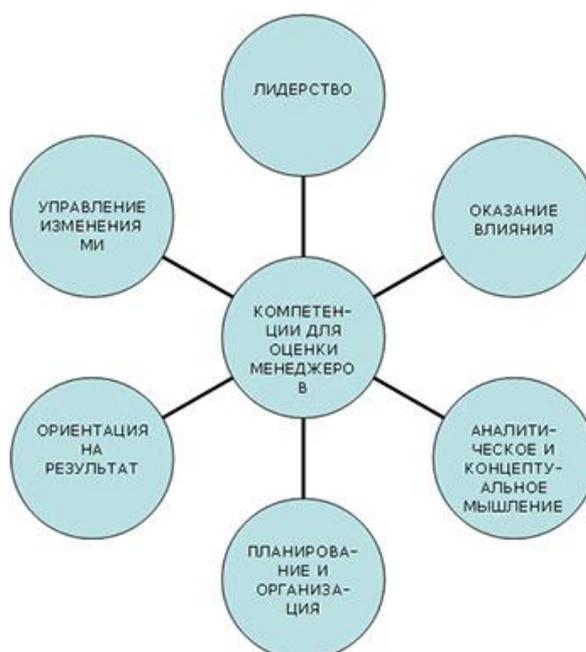


Рисунок 1 – Модель компетенций компании HR технологии [28]

Данная модель компетенций является достаточно гибкой в использовании: в зависимости от уровня менеджера, его должности и цели оценки, можно использовать все компетенции или некоторые из них, которые руководство считает наиболее важными для того или иного менеджера и вполне достаточными для принятия решения.

В мире существует большое количество классификаций и видов компетенций (по уровню распространения, по сущности и содержанию, по уровню развития и т.д.). Однако в рамках корпоративной модели компетенций выделяют три вида:

1. компетенции, которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т.д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы по разработке и реализации корпоративной культуры компании. Оптимальным является 5–7 корпоративных компетенций;

2. компетенции, которые *необходимы руководителям (менеджерам)* для успешного достижения целей. Они разрабатываются для сотрудников, выполняющих управленческие функции, и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении;
3. профессиональные (специфические) компетенции, необходимые *определенной категории сотрудников* и применимые в отношении определенной группы должностей [36].

В рамках данной работы предполагается наиболее подробно анализировать менеджерские компетенции. Развитие менеджерских компетенций направлено на формирование управленческих качеств. Компании, которые ориентированы на долгосрочную стратегию бизнеса, помимо всего прочего, развивают менеджерские компетенции через институт кадрового резерва. Например, управление, руководство группой, принятие управленческих решений [42]. Менеджерские компетенции можно разделить на четыре группы, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые компетенции менеджеров [40]

Виды компетенций	Компетенции
1. Компетенции, необходимые для выполнения роли руководителя	Лидерство, как умение достигать выдающихся результатов через людей
	Достижение выдающихся результатов через эффективное управление ресурсами, системами и процессами
	Развитие сотрудников (наставничество, менторство)
2. Компетенции, характеризующие высокий уровень интеллекта	Анализ и решение проблем
	Ориентация на цель
	Принятие решений
	Творчество или инновации
3. Повышающие эффективность работы (своей и подчиненных)	Планирование
	Личная эффективность
4. Компетенции, определяющие собственное развитие	Непрерывное обучение
	Гибкость

Рассмотрим подробнее каждую из этих компетенций.

Лидерство является одной из ключевых компетенций, необходимых для выполнения роли руководителя. Под лидерством мы понимаем – способность влиять на личности группы, направляя их деятельность на достижение цели. Настоящему лидеру удастся укрепить командный дух, вызвать доверие к себе и стремление у каждого участника группы внести свой вклад в работу и прилагать усилия для достижения тех целей, которые поставлены перед коллективом.

Наиболее полно понятие лидерства отражают следующие способности:

- принимать решения, брать ответственность на себя;
- организовывать, направлять и координировать деятельность, руководить процессом;
- заинтересовать группу [10].

Под общим термином «развитие лидерства» скрывается разнообразие конкретных теоретических и практических направлений обучения. К примеру, обучаться можно таким знаниям и умениям, как:

- умение давать и получать качественную обратную связь;
- мотивировать сотрудников;
- создавать дружественную и благоприятную для производительности атмосферу в коллективе работников;
- управлять командной работой;
- работать над улучшением коммуникаций и взаимоотношений внутри команды;
- умение превращать возникающие конфликтные ситуации в продуктивный диалог;
- эффективно делегировать полномочия;
- хорошо владеть коммуникативными навыками;
- умение помочь группе в достижении консенсуса;
- успешно вести переговоры;

- разрабатывать для организации выигрышные стратегии роста, продуктивности и прибыльности;
- тайм-менеджмент и умения, связанные с обработкой информации;
- умение устанавливать личные цели развития и карьерного роста;
- противодействовать эмоциональному выгоранию [15].

Иногда понятия «лидерство» и «менеджмент» воспринимают как синонимы, но это не совсем так. Лидерство проявляется в умении воодушевлять людей своими взглядами и демонстрации положительных ожиданий от других. Лидер не всегда обращает внимание на то, насколько рационально организован труд сотрудников, поскольку его ключевым фокусом является эмоциональная составляющая – в случае потери сотрудниками мотивации, восстановить её – первостепенная задача лидера. В то время как менеджерские качества позволяют руководителю управлять рабочими процессами, обеспечивая их рациональность, продуманность, скоординированность.

Для успешного функционирования и развития организации необходимы оба подхода: и лидерство, и менеджмент. Лидерство дает организации импульс к движению и его вектор, а менеджмент необходим, чтобы управлять людьми и ресурсами так, чтобы это соответствовало определенным принципам и ценностям. Поэтому владение различными стилями принятия решений и умение выбирать оптимальное для каждой конкретной ситуации относится к компетенции необходимой для выполнения роли руководителя.

Менеджерские компетенции представляют собой особый вид компетенций, выражающихся в намерении оказывать определенное воздействие и влияние на деятельность организации и других людей. Для **эффективного управления ресурсами**, системами и процессами необходимо обладать следующими способностями:

- принятие рисков ради достижения целей, результатов и выполнения задач;
- определение препятствий к достижению целей и их преодоление;

- четкая постановка задач;
- делегирование соответствующей ответственности и полномочий;
- проверка наличия ресурсов для достижения целей;
- контроль за выполнением поставленных целей и задач [40].

Обучение всем перечисленным выше умениям других людей относится к такой компетенции как **развитие сотрудников**. Данная компетенция предполагает наличие подлинного намерения учить или способствовать развитию одного или нескольких людей. Развитие сотрудников подразумевает следующие навыки: делегирование, конструктивная обратная связь, навыки активного слушания, проявление эмпатии, умение использовать нематериальную мотивацию, коучинг и наставничество, планирование карьеры подчиненных.

Очень важно уметь делегировать функции, потому что отсутствие вызова и слишком комфортная среда препятствуют развитию сотрудников, поскольку в благоприятной среде новые навыки не приобретаются, а уже существующие атрофируются за ненадобностью. Около 90% сотрудников признаются в том, что самые интересные и сложные задания, которые повлияли на их дальнейший профессиональный рост и карьеру, были буквально «навязаны» им руководителями [19]. Безусловно, навязывание не является приемлемым способом делегировать полномочия. Для эффективного делегирования руководителю необходимо убедить, поддержать уверенность в том, что сотрудник справится.

Приведем признаки стандартного типа поведения, отражающие высокий уровень выраженности данной компетенции:

- выражает положительные ожидания от других, даже в «трудных» случаях. Верит, что другие могут и хотят учиться;
- указывает или демонстрирует причины или логические обоснования, используемые в качестве тренинговой стратегии;
- учитывает личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления. Отслеживает прогресс в развитии подчиненных;

- даже негативную обратную связь направляет, скорее, на оценку поведения, чем на личность, высказывает положительные ожидания в отношении будущего исполнения или дает индивидуальные советы по усовершенствованию [38].

В целом можно сказать, что компетенции лидерства, менеджмента и развития других очень тесно переплетаются и взаимодополняют друг друга.

Теперь рассмотрим компетенции, характеризующие высокий уровень интеллекта менеджера. **Анализ и решение проблем** предполагает достижение взаимоприемлемых решений через определение проблем, обращение к затронутым сторонам, разработку нескольких решений и разрешение конфликтов. Индикаторами выраженности данной компетенции являются:

- точно воспринимает и интерпретирует информацию;
- разбивает сложную проблему на составные части, выделяет основную информацию;
- делает рациональные и правильные выводы на основе имеющейся информации;
- предлагает осуществимые решения, соответствующие требованиям ситуации;
- при принятии решения рассматривает положительные и отрицательные стороны каждого варианта;
- предлагает решения с учетом разных вариантов развития событий [3].

Высокая степень развитости компетенции **«ориентация на цели»** является залогом успеха, однако, достаточно сложно регулярно ставить цель и разрабатывать планы их достижения, поэтому существует мало специалистов, владеющих ей в полной мере.

В 1953 году студентам Йельского университета задали 3 вопроса: Ставите ли вы перед собой цели? Записываете ли вы свои цели? Разрабатываете ли планы по достижению своих целей? Через 20 лет исследователи опросили тех же самых

людей. Выяснилось, что зарплата тех 13% студентов, которые просто записывали свои цели, была в среднем вдвое больше тех, кто не утруждал себя подобными изысканиями. Но были еще 3%, которые не просто записывали цели, а прорабатывали план их достижения. Заработная плата выпускников этих 3% в среднем была в десять раз больше остальных своих сокурсников [4]. Безусловно, уровень дохода – не единственный критерий успешности, но является одним из признаков.

Фокусирование стремлений на достижение цели, миссии или выполнение задачи предполагает наличие следующих признаков:

- ставит перед собой и своими подчиненными амбициозные цели;
- определяет возможности для более быстрого / эффективного достижения цели (при необходимости привлекает дополнительные ресурсы, в том числе других людей, для достижения поставленной цели в кратчайшие сроки);
- измеряет эффективность и оценку результативности для понимания степени достижения результата;
- демонстрирует настойчивость в преодолении трудностей при достижении цели.

Принятие решений представляет собой способность выявлять источники нужной и объективной информации, системно их анализировать, делать логические выводы, а затем принимать решения с учетом временных рамок и приоритетов.

Поведенческими индикаторами при этой компетенции являются:

- выявляет и оценивает нужную информацию;
- проверяет предположения;
- приходит к логическим выводам;
- определяет задачи и их приоритетность;
- принимает решения в отведенные сроки, при необходимости может принимать непопулярные решения;
- оценивает прибыли и убытки от тех или иных решений;

- берет на себя личную ответственность за решения [21].

Для компетенции **творчество или инновации**, или, по-другому, способность находить нестандартный подход к принятию решений, характерна адаптация традиционных или разработка новых подходов, концепций, методов, моделей, образов, процессов, технологий и систем.

Следующий блок – это компетенции, необходимые для повышения эффективности работы (своей и подчиненных): планирование и личная эффективность.

Планирование предполагает использование системного подхода к деятельности, самостоятельную подготовку и действие в соответствии с выработанным планом. Данная компетенция является наиболее типичной «точкой роста» для многих руководителей, потому что зачастую они испытывают большие сложности не только с составлением объективного и основанного на фактах плана, но и с последующей его реализацией.

Основными индикаторами поведения для оценки этой компетенции являются:

- составляет подробные планы, детально прописывает порядок действий;
- правильно расставляет приоритеты, учитывая важность и срочность задачи;
- заранее разрабатывает альтернативные варианты действий на случай непредвиденных ситуаций;
- пересматривает планы по всем стадиям проекта и вносит коррективы в план работы с учетом возникающих изменений;
- при планировании точно определяет ресурсы, необходимые для решения задачи;
- эффективно организует свое время и время своих подчиненных в ситуации большой загрузки, не допуская сбоев [3].

При организации процессов перед каждым руководителем встает вопрос повышения уровня **личной эффективности**, которая включает умение сотрудника ставить цели, выявлять результаты, и соотносить их через понимание ресурсов, задействованных для достижения цели.

Данная компетенция соединяет в себе следующие характеристики:

- обладание решительной уверенностью в собственные возможности;
- проявление инициативы и осуществление всех возможных действий для достижения цели;
- признание ошибок и работа для их предотвращения;
- возвращение к ошибкам для анализа и исправления;
- принятие личной ответственности за достижение личных и профессиональных целей;
- эффективные действия и достижение целей даже в трудных условиях [40].

Не менее важным для деятельности руководителя является собственное развитие. Компетенция **непрерывное обучение** очень важна для любого специалиста. Но часто случается, что человек, достигший определенного уровня в организации, который многого добился в профессиональном плане, в какой-то момент начинает считать, что он уже все знает и все умеет. Однако, как известно, знания в современном мире устаревают очень быстро. Еще 10 – 15 лет назад знания устаревали каждые пять лет, т.е. специалист, если он хотел поддержать свою квалификацию на высоком уровне, должен был проходить обучение минимум каждые пять лет. Сегодня знания устаревают уже каждые 2-3 года, поэтому очень важно постоянно совершенствоваться [40]. Нужно фокусироваться не только на профессии, а на комплексе знаний и навыков, ведь важен не только профессиональный уровень, но и личные качества – умение общаться с коллегами, решать конфликтные вопросы [8].

Недостаточный уровень развития компетенции «непрерывное обучение» очень ярко проявляется в процессе различных тренингов, когда участники, вместо того, чтобы воспринимать новую информацию и думать, как ее можно использовать в работе, заявляют: «а у нас не так». Эта закрытость новым знаниям или просто подходам приводит к тому, что у специалиста вырабатываются профессиональные шаблоны. А это, в свою очередь, является проявлением негибкости.

Гибкость как менеджерская компетенция руководителя особенно важна в условиях нововведений в компании. Если руководитель негибок, ему будет очень сложно не только понять смысл перемен, но и выбрать подходящие методы поведения в зависимости от ситуации. Гибкость подразумевает умение быстро переключаться с одной деятельности на другую, постоянно держать в фокусе внимания все разнородные дела отдела, не забывать и не упускать из вида деталей. Специалист, обладающий данной компетенцией, должен уметь анализировать выявленные проблемы и внедрять нововведения. Это способность человека широко использовать имеющийся опыт, оперативно исследовать предметы в новых связях и отношениях, преодолевать шаблонность мышления.

Гибкость характеризуют такие показатели, как способность:

- быстро переключаться с одного вида деятельности на другой;
- «ломать» стереотипы;
- широко использовать имеющийся опыт в новых условиях [10, с. 70-71].

Компетенции формируются на протяжении всей жизни, и основа их формирования закладывается в период концентрации образовательной деятельности и знакомства с основами профессии – во время обучения в ВУЗе. Хорошо сформированные управленческие компетенции выступают как основа успешной социальной и профессиональной адаптации студентов. Их развитие является важным шагом на пути к продвижению и дальнейшему развитию будущих выпуск-

ников. Поэтому формирование управленческих компетенций в основных требованиях к подготовке студентов занимает важное место. Продвижение работы в данном направлении будет способствовать совершенствованию процесса обучения.

Формирование компетенции будем рассматривать как накопление основ знаний и навыков, черт характера и моделей поведения, которые требуются для выполнения заданий определенного уровня [37].

Реализация компетенций происходит в процессе выполнения разнообразных видов деятельности, решении теоретических и практических задач. Важной составляющей компетенций является опыт – интеграция в единое целое усвоенных человеком отдельных действий, способов и приемов решения задач [41]. За время обучения в ВУЗе под влиянием преподавания общественных, специальных и других дисциплин, участия в общественной жизни у студентов развивается и формируется профессиональная направленность личности, т.е. личная устремленность применить свои знания, опыт, способности в области избранной профессии. Поэтому большое значение имеет, как и с помощью каких видов деятельности, студенты формируют менеджерские компетенции.

1.2. Особенности формирования менеджерских компетенций студентов в учебное и внеучебное время

В настоящее время работодатели предъявляют высокие требования к качеству подготовки студентов, и у ВУЗов появляются новые задачи в области повышения качества образования. Согласно планируемым результатам обучения по ООП направления «Менеджмент», по окончании обучения в ВУЗе выпускники должны обладать следующими компетенциями – способность [2]:

- применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников и проекта;
- воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями;

- сопровождать бизнес-процессы в разных сферах менеджмента посредством управления психологическим микроклиматом в организациях; самоактуализировать творческий потенциал работников в процессе управления, осмысливать, прогнозировать развитие и решать производственные, трудовые, межличностные конфликты;
- понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный и профессиональный уровень;
- эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками публичных деловых и научных коммуникаций, а также руководить командой, подразделением, предприятием, организацией, эффективно используя современные подходы управления персоналом;
- применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти;
- эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Согласно этому перечню предполагается, что по окончании обучения в ВУЗе у выпускников будут развиты все эти виды менеджерских компетенций. Однако действительность не всегда совпадает с планом, и, зачастую, не все студенты достигают достаточного уровня развития заданных компетенций. На это влияет большое количество факторов: качество преподавания в ВУЗе, степень вовлеченности студента в учебный процесс, качество подготовки, личностные особенности студента, возможности практического применения знаний и т.д.

Как следствие, низкая степень выраженности менеджерских компетенций у выпускника может повлиять на его конкурентоспособность на рынке труда. И

эта проблема относится не только к выпускникам профильного направления подготовки «Менеджмент», но и любых других специальностей, поскольку в результате исследования ООП технических и медицинских специальностей, было выявлено, что в их структуру входит часть менеджерских компетенций, указанных выше.

В настоящее время работодателям, безусловно, важны профессиональные компетенции. Однако, чтобы иметь конкурентное преимущество не только при трудоустройстве, но, и в дальнейшем «закрепиться» в компании и иметь возможность карьерного роста, необходимо обладать рядом менеджерских компетенций, которые, в большинстве своем основываются на самоорганизации и эффективном и действенном взаимодействии с коллективом [18].

Понимание особенностей управленческого труда и стремление к развитию управленческой компетентности возрастает с приобретением опыта работы. Поэтому, помимо базовой подготовки, которую получают на занятиях в университете, некоторые студенты также постоянно ищут дополнительные источники образования и возможности саморазвития во внеучебное время. Эта активность обуславливается особенностями поколения. Современная российская молодежь, к которой относятся возрастные категории 1983-1997 гг. рождения, сильно отличаются от предыдущих поколений по своим взглядам, действиям и отношению к жизни в целом. В основе этих различий лежит возросшее значение таких ценностей как свобода, независимость, индивидуальность. Современная молодежь более амбициозна, и мобильна. Она выходит на новые траектории, потому что не сдерживается единообразием ценностей и взглядов. Молодежь XXI века больше ориентирована на экономику и самостоятельность, а не на идеологию и политику. Будучи аполитичными и прагматичными, молодые люди делают ставку на достижение целей своими силами и с большим недоверием относятся к любым проявлениям патернализма.

Молодые россияне больше настроены на самореализацию и успешную карьеру. Они активнее инвестируют в свой человеческий капитал, стремясь под-

нять его стоимость на рынке труда [35]. Для этого они используют большое количество возможностей, в том числе внеучебное время, которые позволяют им развиваться и повышать свою конкурентоспособность.

Работа во внеучебное время оказывает значительную помощь в осуществлении некоторых учебно-воспитательных задач и в достижении дидактических целей [29]:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, получаемых на аудиторных занятиях;
- формирование профессиональных умений;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологией самообразования.

Внеучебная деятельность – это активное взаимодействие субъектов за рамками образовательного пространства для эффективного решения учебно-воспитательных задач по формированию профессионально-личностных качеств. Внеучебная деятельность является индикатором личностно-профессионального роста, профессионального становления студентов, одним из эффективных механизмов по подготовке конкурентоспособных выпускников – будущих специалистов, которые удовлетворяли бы возрастающие требования рынка труда [20]. Внеучебная деятельность позволяет студентам применять полученные в университете знания, умения и навыки на практике. Насыщенность и разнообразие участия студента в различных видах деятельности обеспечивает получение богатого и разнообразного опыта, который способствует формированию соответствующих компетенций.

Основными видами внеучебной деятельности, способствующими формированию менеджерских компетенций, являются: участие в форумах, мастер-классах, кейс-чемпионатах, посещение тренингов, спортивная деятельность, прохождение стажировок, проектная, волонтерская деятельность и т.д. Каждый

из этих видов деятельности способствует развитию определенных компетенций, которые становятся основой формирования личности и могут пригодиться на рынке труда. Чтобы понять, как именно эти виды деятельности способствуют развитию менеджерских компетенций студентов, рассмотрим некоторые из них более подробно. А для того, чтобы сравнить набор компетенций, которые они помогают сформировать, будем использовать модель ключевых компетенций менеджеров, приведенную в п.1.1. данной работы (см. таблицу 1).

Сейчас популярность стал приобретать метод case-study, который базируется на анализе, выявлении проблемы и решении реальной или смоделированной ситуации. *Решение кейсов* позволяет студентам попробовать применить свои способности в разрешении ситуаций, в которых они не оказывались в действительности, расширяя тем самым свои практические навыки. С каждым годом растет количество различных кейс-чемпионатов, которые организовываются представителями ВУЗов, компаниями. Самой престижной и крупной в России, в настоящий момент, является серия кейс-чемпионатов Национальной лиги кейсов Changellenge>> [13]. Компания Changellenge>> с 2007 года проводит маркетинговые мероприятия для привлечения, отбора и обучения молодого персонала, сотрудничает с крупнейшими работодателями страны и специализируется на самых сложных проектах с использованием бизнес-кейсов. Решения, предоставляемые участниками, проходят жесткий многоэтапный отбор, и оцениваются экспертами в области тематики кейса, которые следят не только за новизной и качеством проработки идеи, но и за реальностью её исполнения. Защита решений проходит перед представителями компаний, по проблеме которых составлялся кейс, что максимально приближает участников к реальным условиям бизнеса и дает возможность дальнейшего трудоустройства.

Решение кейса участники разрабатывают в команде (предполагается, что команда состоит из четырех человек). Иногда члены команды мало знакомы друг с другом или не имеют опыта совместной работы. И из этой группы людей за короткий срок необходимо сформировать хорошо скоординированную команду,

в которой каждый член выполняет определенную функцию, а совместные действия приносят максимальный результат. Построение эффективной работы команды – очень сложный процесс, и это один из самых полезных для дальнейшей жизни опытов, который может получить человек – взаимодействие с разными типами личности.

Таким образом, участие в кейс-чемпионатах позволяет студентам получить опыт работы в команде, развить коммуникативные навыки, искусство презентации и сформировать такие компетенции как анализ и решение проблем, ориентация на цели, принятие решений, нестандартное мышление, планирование, личная эффективность и лидерство.

Также студенты могут участвовать в *тренингах*, направленных на развитие и формирование необходимых менеджерских компетенций. Тренинг как форма обучения основывается на рекомендациях и инструментах по интегрированию полученных знаний и навыков в управленческую действительность. Например, тренинг, направленный на развитие лидерских качеств, включает понимание феномена личного лидерства, позволяет обнаружить и реализовать скрытые резервы. В результате тренинга формируются навыки управления собой и другими, а также такие менеджерские компетенции как личная эффективность и непрерывное обучение. В любом случае, тренинг – это всегда непосредственное прямое общение с экспертами, которые могут актуализировать уже имеющиеся знания, дать новые и поделиться практическим опытом со студентами, дать совет.

Ещё одним видом внеучебной деятельности может являться включение студентов в реальные *социально-управленческие проекты, исследования*. Здесь студенты могут отследить организацию проекта от момента возникновения идеи до его реализации. Весь этот процесс охватывает большое количество этапов: разработку концепции, планирование, анализ рисков, подготовку, реализацию, контроль, анализ результатов. Всё это напрямую позволяет студентам реализовать теоретические знания на практике, сформировать такие компетенции как анализ и решение проблем, эффективное управление ресурсами и процессами,

ориентация на цели, принятие решений, творчество, планирование, личная эффективность и гибкость. К тому же участие в реализации любого проекта предполагает работу в команде, что так же является ценным опытом.

С реализацией социальных проектов тесно связана *волонтерская деятельность*, которая также предполагает организацию мероприятий, акций, ведение проектов. Однако существенное отличие состоит в том, что волонтерская деятельность, прежде всего, ориентирована на формирование лидерского потенциала и реализацию гуманитарных потребностей студента.

Волонтерская деятельность достаточно популярна в мире. Существует и реализуется большое количество проектов, как локального (городского), так и международного уровня. Они могут быть краткосрочными, например, помощь в проведении Олимпийских игр, или долгосрочными и предполагать регулярное ведение деятельности в рамках некоммерческой организации.

Формирование лидерского потенциала происходит через влияние, мотивацию, вдохновение, средства достижения целей организации. Волонтер приобретает большой опыт мотивации (себя и других людей), самоменеджмента и развития людей (коллег; членов команды; тех, кому оказывает помощь). Всё это дает большой толчок развитию личностных качеств студента.

Стажировка позволяет студенту максимально развить профессиональные компетенции через непосредственное участие в деятельности компании. После получения допустимого порога базовых знаний, студенты старших курсов могут попробовать пройти стажировку в российской, а при наличии высокого уровня владения иностранным языком, то и в международной компании. Как правило, стажерам дают не сложные поручения, но у студента появляется уникальная возможность посмотреть на работу предприятия изнутри и понять основные бизнес-процессы.

Проходя стажировку, студент учится брать на себя больший уровень ответственности, поскольку теперь он, пусть и на короткий срок, становится частью компании, и любое его действие или бездействие может повлиять на всю её работу в целом. Программы стажировок направлены на ознакомление студента

с ценностями компании и обучение. По окончании стажировки работодатель уже имеет сформированное представление о потенциале стажера и, в случае заинтересованности в нем, приглашает студента на постоянную работу в компании. Стажировка – это отличная карьерная возможность для студента. Она позволяет студентам развить такие менеджерские компетенции как анализ и решение проблем, ориентация на цели, нестандартное мышление, планирование, личная эффективность, непрерывное обучение и гибкость.

После прохождения стажировки при получении теоретических знаний студент становится более избирательным, и анализирует получаемую информацию на предмет полезности и актуальности, поскольку может сопоставить реальный практический опыт с теоретическими данными. Проанализировав опыт работы, полученный в период стажировки, студент определяет направление своего дальнейшего профессионального развития. Оценив свой уровень подготовки, выявив преимущества и недостатки, он определяет, какие именно компетенции ему необходимо развить, и как он может это сделать.

Сравним набор формируемых компетенций в зависимости от вида внеучебной деятельности (таблица 2).

Таблица 2 – Формирование менеджерских компетенций во внеучебной деятельности

	Кейс-чемпионаты	Тренинги	Проектная деятельность	Волонтерская деятельность	Стажировка
Лидерство, как умение достигать выдающихся результатов через людей	+		+	+	
Достижение выдающихся результатов через эффективное управление ресурсами, системами и процессами	+		+	+	+

Продолжение таблицы 2

Развитие сотрудников (наставничество, менторство)				+	
Анализ и решение проблем	+		+	+	+
Ориентация на цель	+		+	+	+
Принятие решений	+		+	+	+
Творчество или инновации	+		+	+	+
Планирование	+		+	+	+
Личная эффективность	+	+	+	+	+
Непрерывное обучение		+			+
Гибкость		+	+	+	+

Исходя из набора компетенций, которые могут быть сформированы в результате участия в приведенных в таблице 2 видах внеучебной деятельности, наибольшее количество компетенций развивают все виды деятельности, кроме участия в тренингах, поскольку данная деятельность носит узкий характер и направлена непосредственно на углубление знаний в определенной области. Наиболее практический характер имеют такие виды деятельности как участие в стажировке, проектная и волонтерская деятельности. Кейс-чемпионаты не входят в данный список, поскольку представляют собой скорее модельную проработку проблемы, которая за редким исключением проверяется на практике.

Рассмотренные виды внеучебной деятельности в определенной комбинации в той или иной степени позволяют студентам развить абсолютно все менеджерские компетенции, которым компании в последнее время уделяют значительное внимание, поскольку именно навыки и компетенции являются одним из ключевых направлений, за счет которых можно фундаментально поднять производительность труда. Руководители компаний хотят, чтобы их сотрудники были не просто руководителями отделов, а лидерами проектов и команд, имели стратегическое видение развития бизнеса. А развитые компетенции непрерывного

обучения и личной эффективности позволяли бы оставаться ценными сотрудниками компании и длительное время не терять потенциал.

Проведя исследование видов менеджерских компетенций и способов их формирования у студентов, необходимо оценить, какие именно компетенции будут являться преимуществом при трудоустройстве. Этого можно достичь через изучение спроса на рынке труда, на что и нацелено дальнейшее исследование.

1.3. Менеджерские компетенции студентов. Измерение спроса на рынке труда

Производительность труда в России является чрезвычайно низкой, и нуждается в срочном повышении, так как она во многом определяет причины экономического отставания страны. В связи с этим, компанией Artisan Group было проведено исследование с целью выяснить, какие изменения могли бы максимально эффективно отразиться на производительности труда в России. В исследовании, которое проводилось в мае 2014 года, приняли участие более 250 экспертов из разных городов России - корпоративные юристы, бухгалтеры, специалисты отделов кадров и первые лица компаний, как малого и среднего, так и крупного бизнеса. Основной вывод исследования: для стимулирования производительности труда необходимы более жесткие требования к компетентности сотрудников [16].

Для определения соответствия компетенций выпускников ВУЗов требованиям работодателей г. Томска проведем исследование (приложение А). Сторону работодателей представляли руководители и сотрудники HR подразделений компаний. Всего было опрошено 20 респондентов, представляющих разные сферы деятельности: реклама, банковская деятельность, мясопереработка, инвестиционная деятельность, IT, образовательные услуги, торговля, консалтинг, строительство, нефтехимия и т.д. Все работодатели указали, что недавние выпускники без существенного опыта работы могут претендовать на позицию в их

компании. Однако, они должны удовлетворять базовым требованиям, предъявляемым к претендентам на вакансию. Наиболее часто встречающиеся требования представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Требования к претендентам на вакансию

Требования к претендентам на вакансию	Количество упоминаний
Высокая обучаемость и желание развиваться	11
Нацеленность на результат, целеустремленность	10
Ответственность, дисциплинированность	9
Хорошие теоретические знания и навыки	7
Лидерские качества, активность, инициативность	7
Готовность работать в режиме многозадачности, умение работать с большим объемом информации, высокая работоспособность	5
Развитые коммуникативные навыки	4
Высшее образование	3
Грамотная устная и письменная речь	3
Умение работать в команде	3
Стрессоустойчивость	2
Умение выйти за рамки, гибкость мышления	2
Широкий кругозор	2
Умение работать на ПК	2
Мобильность	1

Из результатов опроса видно, что основными требованиями к кандидатам являются высокая обучаемость и желание развиваться, нацеленность на результат, целеустремленность и ответственность. При этом кандидаты должны обладать хорошими теоретическими знаниями и навыками в своей области и в работе проявлять лидерские качества и инициативность.

Два вопроса анкеты касались оценки заработной платы. Работодателей просили указать стартовую заработную плату, на которую может претендовать недавний выпускник без опыта работы или с минимальным опытом при приеме на работу в подразделение респондента и заработную плату, на которую может претендовать принятый на работу выпускник через год при условии успешного

выполнения своих задач. Если сравнивать средние значения, то увеличение заработной платы за год успешной работы составляет 67%.

Основная часть исследования заключалась в оценке компетенций. Работодателям предлагался для оценки список из 18 системных и социально-личностных компетенций, которые необходимо было оценить по уровню важности их наличия у сотрудников для успешного выполнения работы в компании и по степени развитости данных компетенций у выпускников ВУЗов, которые приходят трудоустраиваться в компанию. Результаты исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Оценка соответствия компетенций требованиям работодателей

	Важность наличия компетенции у сотрудника компании	Степень развитости компетенции у выпускника	Разрыв между важностью компетенции и степенью владения
1. Способность применять приобретенные знания и умения на практике	4,4	3,2	1,2
2. Способность осваивать новые области знаний и умения	4,9	4,0	0,9
3. Стремление к профессиональному и личностному развитию	4,6	3,6	1,0
4. Умение находить и использовать информацию из различных источников	4,7	3,5	1,2
5. Способность работать в команде, находить общий язык с людьми	4,7	3,7	1,0
6. Умение критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок	4,4	2,8	1,6
7. Способность грамотно излагать свои мысли устно, выступать публично	4,0	3,1	0,9
8. Способность к исследовательской и аналитической деятельности	3,7	2,8	1,0
9. Способность грамотно излагать свои мысли в письменной форме	4,3	3,2	1,2
10. Умение справляться с большим объемом работы	4,9	3,3	1,6

Продолжение таблицы 4

11. Умение самостоятельно предлагать решения задач, проявлять инициативу	4,4	3,1	1,4
12. Знание основ специальности, теоретическая подготовка	3,8	3,3	0,6
13. Стрессоустойчивость	4,5	3,4	1,1
14. Способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения	4,7	2,8	2,0
15. Свободное владение иностранным языком	2,8	2,5	0,3
16. Гибкое мышление, умение адаптироваться	4,3	3,2	1,1
17. Способность организовывать работу команды	3,6	2,5	1,1
18. Эрудиция и осведомленность о социально значимых проблемах	3,4	3,1	0,3

Согласно результатам исследования, наиболее важными компетенциями для работодателей являются:

- способность осваивать новые области знаний и умения;
- умение находить и использовать информацию из различных источников;
- способность работать в команде, находить общий язык с людьми;
- умение справляться с большим объемом работы;
- способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения.

Однако при оценке выраженности данных компетенций у выпускников ВУЗов, было выявлено, что умение справляться с большим объемом работы и способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях и нести ответственность за принятые решения находятся на крайне низком уровне. Также выпускники, по мнению работодателей, не обладают умением критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок.

Определив перечень требований к претендентам, работодатели оценили сильные и слабые стороны выпускников. И, в настоящий момент, ситуация складывается таким образом, что выпускники обладают хорошей теоретической подготовкой, однако не умеют применять свои знания на практике, поскольку у них отсутствует практический опыт, также они не понимают законы рынка и бизнес-процессы. Однако они готовы к обучению и хотят развиваться, что вполне удовлетворяет требованиям работодателей и позволяет им восполнить эти недостатки.

Спорная ситуация возникает относительно целеустремленности выпускников и их нацеленности на результат. Существует две диаметрально противоположные категории выпускников: одни стремятся к быстрому карьерному росту, хотят зарабатывать деньги, другие не заинтересованы в работе и не хотят саморазвиваться. Тем не менее, в целом работодателями отмечается, что выпускники отличаются активностью, инициативностью, активно участвуют в общественной жизни предприятий и очень коммуникабельны.

Для того чтобы соответствовать спросу на рынке труда и повысить свою конкурентоспособность студентам необходимо использовать любые возможности для получения опыта работы. Его наличие не является серьезной преградой на пути к трудоустройству, но позволяет сформировать определенные компетенции, необходимые работодателю, которые являются основным критерием при отборе. Для того, что более детально исследовать процесс формирования компетенций студентов в определенных видах деятельности, рассмотрим наиболее практикоориентированные из них: *волонтерская деятельность* и участие в *стажировке*, – которые были выявлены в ходе оценки таблицы 2 данной работы.

Данные виды деятельности могут стать наиболее подходящими для формирования менеджерских компетенций, представляющих наибольшую важность для работодателей: умения справляться с большим объемом работы, критически оценивать свою деятельность, находить и принимать решения в нестандартных

ситуациях и нести ответственность за принятые решения. Поскольку в этих видах деятельности студенты могут на практике применить свои знания и навыки и повлиять на результат, получая тем самым необходимый опыт.

Далее исследуем процесс формирования менеджерских компетенций участников программ стажировок и волонтерских проектов на примере организаций г. Томска, проведем сравнительный анализ эффективности формирования компетенций и разработаем рекомендации по улучшению данного процесса.

Глава 2. Коммерческие и некоммерческие организации как база формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время

2.1. Волонтерское движение. Условие формирования менеджерских компетенций. Цель и направления деятельности AIESEC

Волонтерская деятельность охватывает очень широкую сферу деятельности и включает десятки различных направлений. Объединяющим фактором всех направлений выступает общая цель – осуществление полезной безвозмездной деятельности на благо общества. Волонтерство на сегодня является достаточно распространенной и популярной общественной деятельностью. Однако большинство лиц, которые планируют присоединиться к благотворительным организациям и мероприятиям, не всегда понимают природу и характер волонтерской деятельности. Волонтерская деятельность – это не только права и безграничные возможности в сфере помощи другим людям, но и определенные обязанности и ответственность [9]. Лицо, вступившее в ряды волонтеров, обязано всевозможными способами достигать целей соответствующей организации, соблюдать внутренние правила, уважать своих коллег, добросовестно выполнять доверенные ему обязанности.

Волонтерская деятельность в международной организации AIESEC, прежде всего, ориентирована на формирование лидерского потенциала и реализацию гуманитарных потребностей студентов.

AIESEC – это неполитическая, независимая, некоммерческая организация, полностью управляемая студентами и недавними выпускниками, которые интересуются мировыми проблемами, лидерством и управлением. AIESEC официально признан ЮНЕСКО крупнейшей в мире организацией, управляемой молодежью на всех уровнях управления от локального до глобального. Организация была создана в 1948 году студентами из семи европейских стран с целью развития дружеских взаимоотношений между странами и народами после Второй мировой войны. За 67 лет существования к AIESEC присоединилось более 100

стран, более 1 000 000 молодых людей приняли участие в программах и получили опыт [26]. Миссия организации изменилась в сторону укрепления межкультурного взаимопонимания и внесения позитивного вклада в общество через развитие лидерского и профессионального потенциала молодых людей.

В настоящее время организация представлена в 126 странах мира. Каждое отделение организации реализует международные программы стажировок и представлено на глобальном, национальном и локальном уровнях. 70 000 членов организации по всему миру работают в локальных отделениях, которые базируются в городах или университетах [17]. Каждое отделение проводит набор в организацию, а также реализует программы международных стажировок. Члены локального комитета получают личный и профессиональный опыт, работая в проектах на управленческих или лидерских позициях, и совмещают свою деятельность с учебой в университете.

На сегодняшний день AIESEC действует в 24 городах России, ежегодно организация реализует более 200 общественно значимых проектов, направленных на развитие межкультурного диалога и повышение уровня толерантности, повышение финансовой грамотности школьников, профориентацию молодых людей и так далее. Каждый проект, реализуемый AIESEC, направлен на развитие лидерского потенциала молодежи, как российских, так и иностранных участников проектов, и, конечно же, членов команд, реализующих данные проекты [33]. Деятельность в AIESEC даёт возможность молодым людям лучше понять и сформировать свои ценностные установки, развить в себе ответственность и предприимчивость, способность принимать собственные решения и позитивно влиять на общество.

В настоящий момент организация реализует три программы [39]:

- развития лидерства Global Youth;
- волонтерских стажировок Global Citizen;
- профессиональных стажировок Global Talent.

В соответствии с нашей целью, более подробно остановимся на программе *развития лидерства Global Youth*. Участниками программы развития лидерства Global Youth являются все члены организации. Вступление в организацию проходит на специально организованной для новых членов выездной конференции Global Youth, на которой молодые люди в течение 2-х дней подробнее узнают о деятельности, истории, структуре организации и обо всех происходящих в ней процессах. Во время прохождения ряда практических сессий молодых людей оценивает руководство локального комитета, и распределяет в департаменты в соответствии с опытом, который они хотели бы получить в организации и навыками, которыми они уже владеют.

Каждый департамент состоит из нескольких команд каждая из которых отвечает за одно из трех направлений программы:

- поиск кандидатов среди студентов и выпускников г. Томска для участия в международной стажировке;
- поиск кандидатов среди студентов и выпускников других стран для участия в стажировке в организациях Томской области;
- организация форумов в городе Томске.

Во главе каждой команды стоит лидер (рисунок 2), который занимается координацией и мотивацией команды.

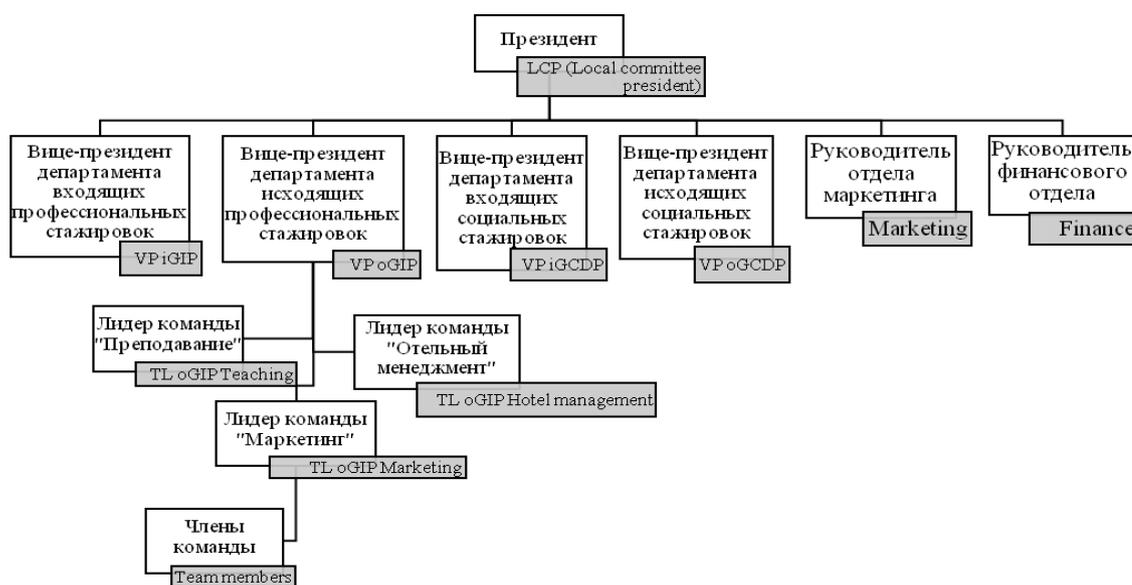


Рисунок 2 – Структура управления Локального комитета г. Томск

Перед началом работы каждая команда формирует своё видение и ставит цель – сколько студентов команда планирует отправить на стажировку по программам Global Talent и Global Citizen. Один раз в две недели команда отчитывается о проделанной работе на общем собрании Локального комитета, а после окончания срока подводит итог – насколько команде удалось добиться поставленной цели.

Локальный комитет регулярно проводит образовательные тренинги, а также у членов организации есть возможность посещать в течение года национальные и региональные саммиты, на которых встречаются члены организации AIESEC из разных городов России и других стран.

Участник программы Global Youth становится членом команды одного из социальных проектов, реализуемых AIESEC в своем городе. Вместе со своей командой он учится вести проектную деятельность, ставить и достигать, как проектные, так и личные цели, получает профессиональный опыт в разных сферах, учится общаться с разными типами людей и начинает лучше понимать себя, свои ценности, сильные и слабые стороны. В течение проекта участник может попробовать себя в абсолютно разных сферах деятельности: маркетинге, HR, международных отношениях, продажах и переговорах, организации мероприятий, менеджменте и т.д.

Большинство из проектов AIESEC основаны на международном обмене, но в течение года Локальный комитет организует для активной молодёжи г. Томска такие крупные молодежные форумы как You Lead и Breakpoint. К примеру, Всероссийский форум для студентов и выпускников технических специальностей BreakPoint-2016 в марте был организован в Томске командой членов организации. За 2 дня форума его посетило более 400 участников. Для молодых специалистов были проведены мастер-классы, тренинги, предоставлена возможность личного общения с известными экспертами технической области, в том числе и с генеральным директором ООО «РосИнновация», были представлены программы стажировок в крупных компаниях и рассказано с какие возможности существуют в Томске для того, чтобы реализовать свой собственный проект.

Команда занималась подготовкой форума в течение двух месяцев. За это время члены команды вели переговоры с представителями различных компаний (Palex, Imperial Energy, INTEC Company, RedLine, SBI Group, UNIGINE, Herriot-Watt University, NTRLab, Нефть-Сервис, СИБУР, Первый Бит и др.), искали партнеров, площадки, приглашали экспертов для проведения мастер-классов, а также проводить мероприятия по продвижению. Организаторы получили большой практический опыт работы в команде и организации крупных мероприятий.

Организация деятельности в AIESEC даёт большой опыт работы её членам, который непременно пригодится для построения карьеры в будущем, в т.ч. содействует умению:

- вести проектную деятельность;
- ставить и достигать, как проектные, так и личные цели;
- принимать решения в масштабах международной организации и влиять на ее развитие;
- применять инструменты маркетинга для продвижения продукта;
- вести переговоры с представителями компаний-партнеров и экспертами.

Вторым фокусом развития лидерского и профессионального потенциала студентов в организации AIESEC (помимо ведения деятельности в качестве организаторов), является участие в стажировке. Эта возможность предполагает развитие студентов в условиях работы и реализации проектов в другой стране, малознакомой культуре, что формирует иной набор компетенций. Для того, чтобы выявить каких именно, рассмотрим этот вид деятельности более подробно.

2.2. Стажировка – ключевой способ формирования менеджерских компетенций студентов

В течение последнего десятилетия одной из ведущих тенденций мирового развития стала глобализация, коснувшаяся не только экономики и политики, но и образования. Она обусловила изменение требований к уровню профессионального образования специалистов. На сегодняшний день возрастает конкуренция на рынке труда и рынке образовательных услуг, потому что в России появились иностранные специалисты, которые составляют конкуренцию выпускникам российских вузов при устройстве на высококвалифицированную работу.

Совмещение обучения и работы – одно из главных условий для студента, чтобы получить необходимые навыки и повысить свою конкурентоспособность. Благодаря этому обучающийся сможет быстрее и эффективнее усвоить теоретические знания по своей специальности, понять специфику рынка и происходящих на нем бизнес-процессов [7]. *Стажировка* – это вид внеучебной деятельности, который максимально позволяет студенту развить профессиональные компетенции через непосредственное участие в деятельности компании. После получения допустимого порога базовых знаний, студенты старших курсов могут попробовать пройти стажировку в российской, а если есть наличие высокого уровня владения иностранным языком, то и в международной компании.

Международная организация AIESEC реализует две программы стажировок для студентов и выпускников:

- Программа волонтерских стажировок Global Citizen;
- Программа профессиональных стажировок Global Talent.

Рассмотрим подробнее каждую из них.

2.2.1. Программа волонтерских стажировок Global Citizen

Участники программы становятся волонтерами в другой стране, где живут с международной командой и работают в социальном проекте в течение 6-8

недель. Странами-партнерами данной программы являются Индия, Китай, Бразилия, Колумбия, Индонезия, Шри-Ланка, Сербия, Польша, Египет и Турция. Для того чтобы стать участником программы необходимо быть студентом любой специальности и любого курса, либо выпускником в возрасте от 18 до 29 лет. В зависимости от проекта и региона могут требоваться специфические навыки. Уровень знания английского языка должен быть не ниже Intermediate. Занятость в проекте составляет около 30 часов в неделю [31].

Участие в программе международных волонтерских стажировок является не просто путешествием в другую страну, а возможностью личностного развития через участие в реализации социального проекта в совершенно новых условиях и возможность помочь другим людям. Участвуя в программе, стажер становится частью команды молодых людей со всего мира, которые работают над проектом в одной из сфер: образование, культура, социальные проблемы, экология или социальное предпринимательство. С помощью этой программы AIESEC дает возможность молодым людям развить предпринимательские и лидерские качества, получить межкультурный опыт. Таким образом, обучение в университете становится более полным, ориентированным на практику. А по завершении университета молодой человек будет обладать уникальным набором качеств, которые помогут, как в выборе профессии, так и при трудоустройстве.

2.2.2. Программа профессиональных стажировок Global Talent

Участник программы становится стажером на срок от 3 до 12 месяцев в международной компании другой страны. Данная программа направлена на то, чтобы студенты могли применить свои знания на практике, получить международный профессиональный опыт, новые навыки и умения, необходимые для дальнейшей карьеры и привнести новые идеи в работу компании. Помимо профессионального развития, программа представляет собой отличную возможность найти друзей из разных уголков мира, узнать изнутри культуру и тонкости ведения бизнеса в другой стране.

Стажировки осуществляются по следующим направлениям — маркетинг, преподавание, отельный менеджмент. Странами-партнерами являются Индия, Бразилия, Мексика, Колумбия, Китай, Индонезия, Сербия, Польша, Болгария, Турция. Уровень знания английского языка – от Upper-Intermediate [32].

Приведем «должностную инструкцию» стажеров на примере двух проектов.

Обязанности *маркетолога A.I.T Computer Systems and Machine Industry 2. Бурса (Индия)* [34]:

- обработка обращений зарубежных клиентов фирмы по различным каналам связи (телефон, Интернет);
- создание новых идей и разработка стратегий в целях увеличения объема продаж продукта компании;
- посещение международных ярмарок с целью поиска новых партнеров;
- помощь остальным сотрудникам компании в практике английского языка.

Рассмотрим подробнее, какой именно опыт могут получить стажёры по основным направлениям программы Global Talent. Например, направление «Маркетинг» предполагает знакомство с различными маркетинговыми инструментами, а также работу в реальных проектах отдела маркетинга и ответственность за часть их реализации. Чаще всего такие стажировки включают:

- продвижение продукта;
- маркетинговые исследования;
- выход на новые рынки.

Стажёров часто приглашают работать компании, которые хотят выйти или уже работают на российском рынке, поскольку наличие в команде представителя России позволит компании лучше понять особенности менталитета и выбрать

наиболее оптимальный подход к рынку. Таким образом, стажёры вместе с командой занимаются анализом рынка и разработкой международных проектов, что представляет собой весьма ценный опыт.

Отличия культур разных стран предполагает и разный подход в рекламе. В каждой стране есть свои особенности: кто-то делает активный упор на рекламные ролики, где-то наиболее эффективна наружная реклама. Иной взгляд на один и тот же продукт расширяет творческое мышление стажёров и по приезде, работая уже в российских компаниях, они используют этот опыт.

Обязанности *преподавателя английского языка в SentezKoleji г. Сакарья (Турция)* [34]:

- обучение студентов английскому языку в частной школе;
- подготовка студентов к сдаче международного экзамена;
- разработка новых методик работы в целях улучшения английского языка у студентов;
- проведение различных активностей для студентов в целях облегчения изучения языка.

Стажировка по направлению «Преподавание» – это возможность освоить новые методики преподавания, получить опыт работы с разной аудиторией (по возрасту, по национальности) и привнести новый взгляд и идеи в работу школы. Как правило, стажёр работает:

- преподавателем иностранного языка в лингвистической или государственной школе;
- помощником преподавателя иностранного языка;
- преподавателем иностранного языка для сотрудников компании.

Стажёры, работавшие по этому направлению, отмечают, что их уровень английского языка заметно улучшился, и они получили бесценный опыт руководства и работы в команде, поскольку необходимо было нести ответственность за целый класс или группу детей. При этом почти каждый стажёр старался, чтобы

дети почувствовали в нём лидера и наставника, а не просто учителя или вожака того.

Одним из направлений для выпускников специальностей, связанных с туризмом и гостиничным сервисом, является *отельный менеджмент*. На стажировках молодые специалисты работают в отеле другой страны, администрируют и контролируют его деятельность. В отелях стажёры, как правило, сталкиваются с представителями различных стран, что позволяет получить важный опыт межкультурной коммуникации и разрешения конфликтов. В процессе стажировки они познают тонкости управления персоналом, организации хозяйственной деятельности отеля и особенности туризма. Также это возможность познакомиться с новыми людьми и расширить связи по всему миру.

Стажировка – это отличная карьерная возможность для студента. Она позволяет студентам развить такие менеджерские компетенции как анализ и решение проблем, ориентация на цели, нестандартное мышление, планирование, личная эффективность, непрерывное обучение и гибкость.

Проанализировав опыт работы, полученный на стажировке, студент определяет направление своего дальнейшего профессионального развития. Оценив свой уровень подготовки, выявив преимущества и недостатки, он определяет какие именно компетенции ему ещё необходимо развить, и как он может этому способствовать.

Для того, чтобы более полно оценить формирование компетенций студентов через участие в стажировках, изучим ещё одну программу стажировок для студентов – *Work and Travel*. Цель участников данной программы направлена на получение заработка в США, что существенно отличается от программ стажировок AIESEC, которые направлены, прежде всего, на внесение позитивного вклада в общество и получение профессионального опыта работы. Отличие программы *Work and Travel* обуславливает формирование другого набора компетенций, который рассмотрим далее.

2.3. STAR TRAVEL – условие формирования компетенции самостанджмента

Work and Travel USA – одна из самых популярных программ международного студенческого обмена. Ежегодно в ней принимают участие более 20 тысяч российских студентов [6]. Целью программы является предоставление студентам высших и средне-специальных учебных заведений возможности познакомиться с культурой Соединенных Штатов Америки через путешествия и временную работу в сфере гостеприимства в американских компаниях на срок до пяти месяцев во время летних каникул (из них до 4 месяцев можно работать, и до 30 дней – путешествовать), так называемый «grace period». Work and Travel USA с 1957 года входит в программу межправительственных обменов Cultural Exchange Programs и реализуется при непосредственном участии Госдепартамента США.

Представителем программы Work and Travel в Томске является компания STAR TRAVEL – ведущий молодежный туристический оператор России. Компания основана в 1995 году и в настоящий момент имеет собственные представительства в 17 городах России [24]. В Томске компания ведет свою деятельность с 2008 года. В команду координаторов программы входят сотрудники, которые сами являются бывшими участниками и, соответственно, обладают опытом и полезными советами, необходимыми стажерам.

Основное преимущество программы Work and Travel – это возможность познакомиться с деловой культурой страны изнутри, а не с точки зрения туриста. Для многих студентов, которые участвуют в программе, это возможность улучшить знания английского языка и получить полезный опыт работы в США – выработать навыки продаж и общения с клиентами. Основные направления работы включают: работу в национальных парках (уборка территории, продажа сувениров, еды, сладостей, сопровождение посетителей), работу на курорте (официанты, мойщики посуды, горничные, и прочие необходимые в гостиницах рабо-

чие), спасателями в бассейне, работа в парках развлечений и отдыха (приготовление и продажа еды и прохладительных напитков, и организация безопасной работы аттракционов), работа в ресторанах и кафе (официанты, повара) и т.д. [5]

Студенты самостоятельно занимаются поиском работы и проживания в США, по приезде они ведут переговоры с работодателем, сталкиваются с множеством непривычных ситуаций, требующих немедленного решения – всё это способствует развитию самоменеджмента. Стажёры учатся максимально использовать время и свои возможности, сознательно управляют течением жизни и преодолевают внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни. Ежедневно стажёрам приходится заниматься планированием (составлением расписания дня и организации трудового процесса), определять приоритеты по предстоящим делам, и, самое главное, они учатся самоконтролю, поскольку это ключевой навык, который необходим при попадании в незнакомую среду. Каждый участник получает опыт, способствующий личностному и профессиональному росту. И, как правило, студенты, которые были на стажировке один раз, вскоре едут повторно.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа за рубежом для студентов и выпускников дает следующие преимущества:

- активная практика с носителями иностранного языка (английского);
- практическое использование полученного образования в профессиональной среде;
- уникальный опыт, новые идеи и полное погружение в рабочий процесс при стажировке;
- общение с новыми людьми, возможность получения деловых связей;
- наличие рекомендательного письма от иностранного работодателя, позволяющее устроиться на другую, более высокооплачиваемую работу в Европе, либо получить работу своей мечты по возвращении домой;
- развитие техники самоменеджмента и других менеджерских компетенций.

После изучения условий формирования компетенций участников программ AIESEC и Work and Travel, в соответствии с целью работы, необходимо провести оценку эффективности данных систем формирования компетенций.

2.4. Оценка эффективности системы формирования менеджерских компетенций студентов в коммерческой и некоммерческой организациях и разработка рекомендаций по её совершенствованию

Программы AIESEC и Work and Travel направлены на получение студентами и выпускниками международного опыта работы и возможности развить ряд практических навыков, позволяющих раскрыть лидерский и профессиональный потенциалы. Основное различие подходов программ этих двух организаций заключается в направленности воздействия:

- Work and Travel больше ориентирована на самого стажёра, на развитие его личностных качеств, самоменеджмента, умения действовать в незнакомой среде;
- AIESEC направлена не только на развитие личного потенциала, но и на внесение вклада в развитие общества (способствование team-лидерами развитию профессиональных и личностных качеств членов своей команды, гуманитарная помощь жителям другой страны на волонтерских стажировках, предоставление возможностей развития студентам города Томска через организацию для них форумов).

Каждая из этих программ способствует выработке у студентов разного перечня компетенций и в разной степени. Оценить влияние участия в стажировках и волонтерской деятельности на формирование менеджерских компетенций студентов и выпускников позволило проведенное исследование среди молодых людей города Томска.

В ходе исследования было опрошено 105 респондентов в возрасте от 19 до 28 лет, из них 31 выпускник, 62 студента старших курсов (3-4 курс бакалавриата, магистратура) и 12 студентов младших курсов обучения. 51 респондент принимал участие в программах AIESEC и Work and Travel (рисунок 3).

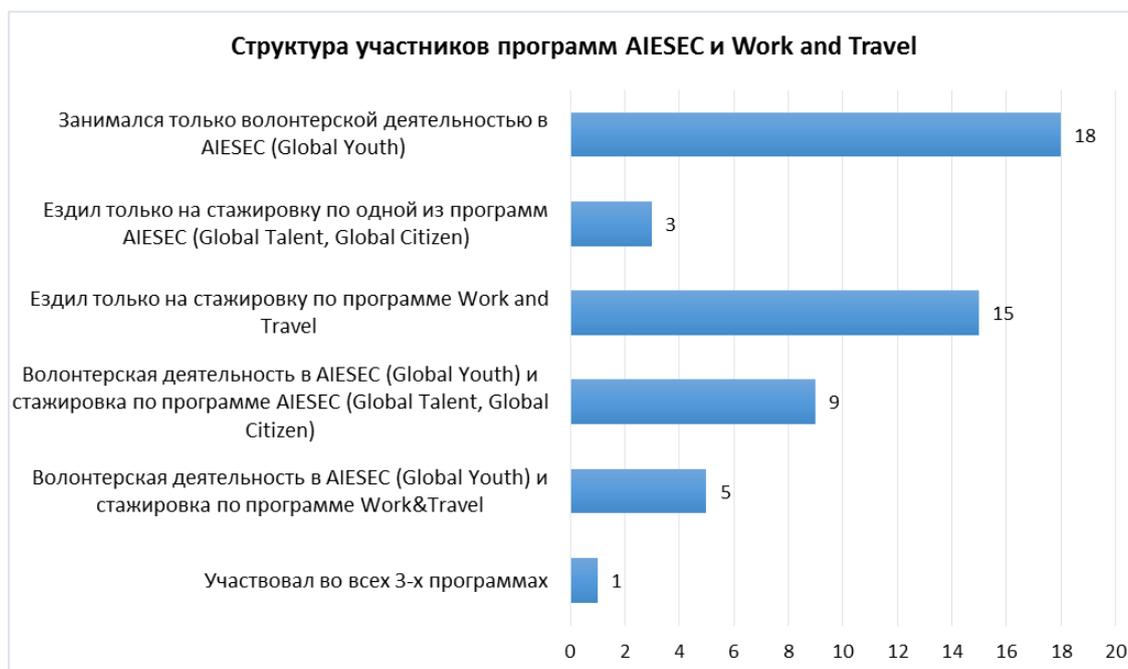


Рисунок 3 – Структура участников программ AIESEC и Work and Travel

Как свидетельствует диаграмма, из 33 участников волонтерской деятельности в AIESEC (Global Youth):

- 9 респондентов ездили на стажировку по одной из программ AIESEC (GlobalTalent, GlobalCitizen);
- 5 респондентов ездили на стажировку по программе Work and Travel;
- 1 респондент принимал участие во всех трёх программах.

Участникам исследования было предложено оценить степень влияния участия в программах AIESEC или Work and Travel на формирование их компетенций. По результатам исследования, отраженным в таблице 5, выяснилось, что участие в волонтерской деятельности AIESEC оказывает наибольшее влияние на формирование девяти компетенций:

Таблица 5 – Компетенции, на которые участие в волонтерской деятельности AIESEC оказывает наибольшее влияние

Компетенции:	Степень увеличения уровня владения компетенцией после участия в программе, %
1. способность к развитию людей, коучинг, умение использовать нематериальную мотивацию	81
2. способность организовывать работу команды	63
3. умение критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок	56
4. умение ставить цели и разрабатывать планы их достижения	56
5. навык планирования: составление планов, учитывая возможные изменения обстоятельств, способность эффективно распределять ресурсы	46
6. умение справляться с большим объемом работы	40
7. способность работать в команде, находить общий язык с людьми	36
8. умение самостоятельно предлагать решения задач, проявлять	28
9. способность к исследовательской и аналитической деятельности	15

В таблице цветом выделены компетенции, которые являются наиболее важными для работодателей г. Томска (согласно результатам проведенного исследования), что говорит о том, что участие в волонтерской деятельности организации позволяет удовлетворить данные требования работодателей. Сильнее всего развиваются компетенций, связанные со взаимодействием с людьми, это обуславливается тем, что волонтерская деятельность в организации построена на командной работе.

В соответствии с таблицей 6, участие в программах стажировок AIESEC способствует развитию следующих девяти компетенций:

Таблица 6 – Компетенции, на которые оказывает наибольшее влияние участие в программах стажировок AIESEC

Компетенции:	Степень увеличения уровня владения компетенцией после участия в программе, %
1. хороший уровень владения иностранным языком (умение понимать устную и письменную речь носителей языка и высказывать любую мысль в устной и письменной форме так, чтобы её поняли носители языка)	67
2. способность грамотно излагать свои мысли устно, выступать публично	52
3. эрудиция и осведомленность о социально значимых проблемах	50
4. способность работать в команде, находить общий язык с людьми	47
5. способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения	47
6. стремление к профессиональному и личностному развитию	36
7. гибкое мышление, умение адаптироваться	36
8. умение самостоятельно предлагать решения задач, проявлять инициативу	29
9. способность применять приобретенные знания и умения на практике	29

Участники программы работают в зарубежных компаниях и реализуют социальные проекты в международных командах, где знакомятся с культурой других стран и приобретают знания в профессиональной сфере, что объясняет сильное воздействие на уровень владения иностранным языком и развитие эрудиции и осведомленности о социально значимых проблемах.

Программа Work and Travel в наибольшей степени влияет на формирование семи компетенций (таблица 7), таких как:

Таблица 7 – Компетенции, на которые оказывает наибольшее влияние участие в программе Work and Travel

Компетенции:	Степень увеличения уровня владения компетенцией после участия в программе, %
1. хороший уровень владения иностранным языком (умение понимать устную и письменную речь носителей языка и высказывать любую мысль в устной и письменной форме так, чтобы её поняли носители языка)	56
2. стрессоустойчивость	47
3. способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения	39
4. гибкое мышление, умение адаптироваться	37
5. способность осваивать новые области знаний и умения	29
6. умение находить и использовать информацию из различных источников	24
7. способность грамотно излагать свои мысли в письменной форме	8

Участники программы попадают в незнакомую им среду, самостоятельно осуществляют поиск работы, проживания и питания в другой стране, что значительно увеличивает их стрессоустойчивость и развивает способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях.

Данные системы можно признать высокоэффективными, поскольку в среднем увеличение степени владения компетенциями составляет более 30 %. В таблице 8 приведен перечень компетенций, уровнем владения которыми после участия в программе повысился более чем на 40%:

Таблица 8 – Компетенции, на формирование которых участие в программах AIESEC и Work and Travel оказывает наибольшее влияние (средние значения)

Компетенции:	Степень увеличения уровня владения компетенцией после участия в программе, %
хороший уровень владения иностранным языком (умение понимать устную и письменную речь носителей языка и высказывать любую мысль в устной и письменной форме так, чтобы её поняли носители языка)	55
умение критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок	48
способность к развитию людей, коучинг, умение использовать нематериальную мотивацию	47
способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения	42
стрессоустойчивость	41
способность организовывать работу команды	41

Волонтерская деятельность и участие в стажировках предполагают активное взаимодействие с людьми: работа в команде, общение с иностранцами, работа с партнерами и т.д. Студенты попадают в ситуации, которые позволяют им реализовать свой потенциал и применить полученные в университете знания на практике. Ответственность, которую участники программ несут за свои действия, способствует развитию умения критически оценивать студентами свою деятельность, в том числе, для того, чтобы в будущем добиться лучших результатов.

Помимо участников волонтерской деятельности и стажировок организаций AIESEC и STAR TRAVEL, была опрошена другая категория студентов, которые активно участвуют в других видах деятельности (54 респондента). В сред-

нем увеличение степени формирования компетенций студентов от участия в таких видах деятельности как: спортивные мероприятия, кейс-чемпионаты, тренинги, мастер-классы, проектная деятельность, культурные мероприятия, волонтерская деятельность, составляет 20% (приложение Б). В результате проведения сравнительного анализа результатов оценки компетенций участников программ AIESEC и Work and Travel и участников других видов деятельности, были выявлены компетенции, которые у последних развиваются в большей степени (таблица 9).

Таблица 9 – Компетенции, на формирование которых участие в других видах внеучебной деятельности оказывает влияние большее, чем участие в проектах AIESEC и Work and Travel

Компетенции:	Степень увеличения уровня владения компетенцией после участия во внеучебной деятельности, %	
	AIESEC, Work and Travel	Другие виды внеучебной деятельности
умение находить и использовать информацию из различных источников;	18	25
способность к исследовательской и аналитической деятельности;	11	15
способность грамотно излагать свои мысли в письменной форме	6	10

Наиболее популярными направлениями деятельности среди другой части респондентов являются участие в тренингах, мастер-классах, проектной деятельности и кейс-чемпионатах, это обуславливает то, что выявленные компетенции направлены на работу с информацией. Как уже было сказано ранее, каждый из видов внеучебной деятельности способствует формированию определенного набора компетенций и добиться наибольшего и разностороннего их развития позволит участие в нескольких видах деятельности, а не концентрация на одном направлении.

Проведенное анкетирование для оценки влияния участия во внеучебной деятельности на конкурентоспособность на рынке труда среди респондентов, которые на данный момент трудоустроены (53 человека) (приложение В), показало, что их участие во внеучебной деятельности способствовало повышению их конкурентоспособности на рынке труда. Результаты субъективной оценки респондентов представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Результаты оценки респондентами конкурентоспособности

Большая часть респондентов считает, что их участие во внеучебной деятельности способствовало повышению их конкурентоспособности на рынке труда. Поскольку исследование основывается на личной оценке респондентов, то данные результаты можем считать доказательством того, что участие студентов во внеучебной деятельности действительно способствует повышению их конкурентоспособности на рынке труда.

Сегодня работодатели стремятся нанимать не узкоспециализированных профессионалов, а «универсалов» – людей, которые обладают множеством компетенций и способны развить необходимый нанимателю навык уже в ходе работы. Поэтому университетам желательно формировать у студентов универсальные компетенции и развивать кросс-предметные образовательные программы.

Дополнительные навыки студент может получать не только в ВУЗе, но и на предприятиях. В итоге он выйдет на трудовой рынок не только с дипломом, но и с портфолио, благодаря которому сможет «заточить» свои навыки под конкретную работу. В результате это поможет ему реализовать себя в любой сфере.

Примером реализации такой концепции обучения может быть Брюссельская школа экономики и менеджмента им. Сольве. Студентам этой школы преподают не только профессора с учеными степенями, но и представители индустрии, в том числе генеральные директора и топ-менеджеры. Также со студентами занимаются работники социальной сферы. Для того чтобы получить диплом, обучающиеся должны пройти почти год стажировки в компании, а также проучиться один семестр в ВУЗе другой страны [7]. В результате выпускники получают компетенции и в области научных исследований, и в области реальной работы, а также понимают, какие требования предъявляются к молодым специалистам на мировом рынке труда. И какие бы изменения не происходили на этом рынке, выпускник сможет среагировать на них и подстроиться.

Большую часть современных задач, поставленных перед образованием [1], невозможно решить с помощью только образовательных структур, необходима разработка системы взаимовыгодного сотрудничества ВУЗа и рынка труда.

Выгодами такого взаимодействия могут стать:

- *для работодателя* – снижение затрат на поиск, обучение и привлечение персонала, повышение производительности труда в условиях конкретной фирмы;
- *для студента* – возможность успешного трудоустройства и карьерный лифт после окончания ВУЗа;
- *для ВУЗа* - формирование высокого рейтинга на рынке труда и высшего профессионального образования [23, с. 39-40].

Для совершенствования системы формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время ВУЗы могут принять следующие меры:

- способствовать знакомству студентов с культурой и бизнес-средой других стран через участие в программах стажировок (налаживание прямого сотрудничества кафедр с организациями AIESEC и STAR TRAVEL);
- наладить сотрудничество с компаниями, которые позволили бы студентам получать практический опыт параллельно обучению в ВУЗе (через прохождение стажировки, привлечение к реализации проектов на предприятии);
- создать кейс-клуб на базе университета для развития у студентов нестандартного подхода к решению проблем и аналитических способностей; в дальнейшем возможно сотрудничество с компаниями, которые могли бы предоставлять кейсы с реальными проблемными ситуациями, нуждающимися в решении;
- создать на базе ВУЗа проектный центр, в котором студенты разных специальностей, работая в команде, могли бы объединять имеющиеся знания и применять их для создания проектов по модернизации процессов в городе или ВУЗе, решению актуальных проблем или организации мероприятий;
- перед созданием перечня факультативных дисциплин исследовать предпочтения и желания самих студентов, включая возможность внесения собственных предложений, а не только выбора из предложенного ВУЗом перечня дисциплин.

Работодатели могут способствовать развитию у студентов необходимых им компетенций с помощью:

- создания программ развития для студентов (проведение обучающих тренингов, мастер-классов);
- налаживания сотрудничества с ВУЗами – создания совместных проектов для студентов, включающих стажировку в компании;
- участия в создании учебного плана, преподавании профильных дисциплин, проведении аттестации выпускников;

- проведения конкурсов, кейс-чемпионатов среди студентов, в ходе которых студенты могли бы познакомиться со спецификой работы предприятия и применить полученные теоретические знания на решение практических задач.

Образовательным учреждениям необходимо регулярно отслеживать изменения спроса на специалистов определенной квалификации и появление новых возможностей на мировом рынке труда. Они должны адаптировать программы, привлекая руководителей компаний к разработке учебного плана, чтобы помочь студентам приобретать навыки, востребованные на момент формального завершения образования.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
14a2a	Кучумова Татьяна Игоревна

Институт	ИСГТ	Кафедра	Инженерного пред- принимательства
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

- Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике
- Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».
2. Официальный сайт международной организации AIESEC
3. Годовой отчет AIESEC в России '14-15

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Провести анализ внутренней политики организации AIESEC, направленной на развитие человеческих ресурсов через обучающие программы/

Анализ факторов внешней социальной ответственности:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Провести анализ внешней политики организации, которая направлена на взаимодействие с местным сообществом и местной властью и содействие охране окружающей среды.

1. <i>Определение стейкхолдеров организации:</i> - <i>внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</i> - <i>краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</i>	1. Определить стейкхолдеров организации AIESEC и дать краткое описание их деятельности.
2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - <i>Наименование предприятия;</i> - <i>Элемент;</i> - <i>Стейкхолдеры;</i> - <i>Сроки реализации мероприятия;</i> - <i>Ожидаемый результат от реализации мероприятия.</i>	2. Описать мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленные на внутренних и внешних стейкхолдеров.
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - <i>расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО</i>	3. Определить затраты на реализацию социальных проектов организации
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	4. Оценить эффективность программ организации AIESEC
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14a2a	Кучумова Т.И.		

Глава 3. Социальная ответственность международной некоммерческой организации AIESEC

3.1. Внутренняя социальная политика организации AIESEC

Социальная ответственность – это концепция, которая предполагает, что организация должна учитывать интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Международная организация AIESEC – это неполитическая, независимая, некоммерческая организация, полностью управляемая студентами и недавними выпускниками, которые интересуются мировыми проблемами, лидерством и управлением. AIESEC не дискриминирует по этнической принадлежности, половому признаку, сексуальной ориентации, религиозному, национальному или социальному происхождению. В настоящий момент организация объединяет 126 стран.

Видение организации: мир и реализация человеческого потенциала. Чтобы достичь его, руководство организации вовлекает молодых людей в программы лидерского развития. Поэтому внутренняя политика организации направлена на развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и стажировки. AIESEC развивает ответственных глобальных лидеров будущего через предоставление молодым людям практического образовательного опыта. Лидерский потенциал молодых людей развивается в среде, базирующейся на ценностях, которые определяют ежедневное поведение:

- стремление к совершенству;
- целостность;
- развитие лидерства;
- ответственность за будущее;
- разнообразие;
- удовольствие от работы.

Рассмотрим далее каждую из ценностей более подробно.

Стремление к совершенству. Организация в своей деятельности стремится обеспечить наивысшее качество, регулярно совершенствуясь через творческий подход и инновации.

Целостность. Все действия организации понятны, последовательны и направлены на достижение видения. Все члены организации выполняют свои обязательства и ведут себя в соответствии со своими жизненными принципами.

Развитие лидерства. Члены организации вдохновляют людей вокруг собственным примером, своими действиями и достижениями. Берут на себя полную ответственность за развитие других.

Ответственность за будущее. Принимая решения, организация задумывается о потребностях будущих поколений и, при организации своей деятельности, уделяет внимание рассмотрению того, как их действия могут отразиться в дальнейшем на обществе.

Разнообразие. Члены организации учитывают разные точки зрения, существующие в многонациональной среде, касательно сферы жизни. Уважают и ценят вклад каждого человека. Стремятся учиться у других культур и получать уникальный культурный опыт.

Удовольствие от работы. Ценность заключается в том, чтобы наслаждаться тем, что ты делаешь. В соответствие с данной ценностью, руководство создает атмосферу, в которой было бы комфортно находиться и работать всем членам организации.

Основными фокусами в развитии организации с 2015 года являются:

- успешные постоянные внутренние коммуникации, формирование и поддержание организационной культуры;
- модернизация коучинг систем для руководящих советов локальных отделений.

Для поддержки локальных отделений организации проводятся регулярные коучинг-чаты, онлайн-консультации и тренинги для руководящих советов. Все члены организации являются участниками программы развития лидерства Global

Youth, в рамках которой отслеживается формирование компетенций и личностных качеств членов организации. Регулярно проводятся тренинги по развитию определенных навыков, встречи, помогающие членам организации сформировать представление о своей дальнейшей деятельности, оценить свою эффективность в работе, определить приоритеты в саморазвитии.

Таким образом, международная организация AIESEC уделяет ключевое внимание развитию студентов, являющихся членами организации.

3.2. Внешняя социальная политика организации AIESEC

3.2.1. Определение стейкхолдеров организации

Стейкхолдерами организации являются заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как *прямое*, так и *косвенное* влияние. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны каждые из них. Структура прямых стейкхолдеров организации AIESEC в России представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Прямые стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Описание
1. Национальный комитет	Команда из молодых лидеров, которые координируют и контролируют операции и деятельность локальных отделений, представленных в стране.
2. Локальный комитет	Команда молодых лидеров, которая проводит наборы в организацию и реализует программы входящих и исходящих международных стажировок. Члены локального отделения получают личный и профессиональный опыт, работая в проектах на управленческих или лидерских позициях, и совмещают свою деятельность с учебой в университете. Студенты и недавние выпускники разрабатывают бизнес-планы, успешно внедряют их, работают с партнерами и участниками международных стажировок, а также взаимодействуют с национальным комитетом и всей глобальной ассоциацией для того чтобы достичь наилучшего результата и реализовать видение.

Продолжение таблицы 10

3. Участники стажировок	Студенты и недавние выпускники, которые принимают участие в одной из программ стажировок. Работают в другой стране в течение времени, предусмотренного условиями программы, над реализацией социальных проектов в качестве волонтеров; либо работают в одной из зарубежных компаний, получая профессиональный опыт.
-------------------------	---

AIIESEC направляет основной фокус на членов организации, создавая всевозможные благоприятные условия, мотивирует нематериальными способами, способствует их личностному развитию.

Между организацией и стейкхолдерами существуют определенные отношения, которые могут быть различными: как конкурентными, так и сотрудническими. Рассмотреть это можно на примере косвенных стейкхолдеров организации AIIESEC, представленных в таблице 11.

Таблица 11 – Косвенные стейкхолдеры AIIESEC

Косвенные стейкхолдеры	Описание
1. Компании-партнеры	Зарубежные и российские компании и организации различного уровня и сфер деятельности, которые предоставляют возможности для реализации международных стажировок и являются партнерами при проведении форумов.
2. Органы государственной власти	<ul style="list-style-type: none"> • Росмолодежь; • Министерство образования и науки Российской Федерации; • Ростуризм; • представители власти субъектов РФ, на территории которых действуют локальные комитеты организации.
3. Консультанты	Интернациональные структуры, оказывающие консультационную поддержку организации: <ul style="list-style-type: none"> • Комитет по экономическим и социальным вопросам ООН (ECOSOC); • Департамент общественной информации ООН (UN DPI)
4. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> • Представители программы Work and Travel в России; • программы образовательного студенческого обмена, предлагаемые в ВУЗах;

AIIESEC предоставляет ряд уникальных возможностей для компаний, которые заинтересованы в развитии лидерского потенциала молодого поколения. Ежегодно в AIIESEC проводится более 50 мероприятий для молодежи, на которых у компаний-партнеров есть возможность провести тренинги и кейсы для студентов ведущих вузов из 22 городов России. С помощью такого вида интеллектуального рекрутмента компании получают доступ к молодым талантам, продвигая свой бренд среди молодежной аудитории.

AIIESEC сотрудничает с тысячами компаний и организаций: от крупнейших международных компаний до малого бизнеса, от локальных некоммерческих организаций до государственных структур, которые предоставляют возможности для реализации международных стажировок и являются партнерами при проведении форумов.

Организацию консультирует Комитет по экономическим и социальным вопросам ООН (ECOSOC), AIIESEC также сотрудничает с Департаментом общественной информации ООН (UN DPI) и признан ЮНЕСКО.

Международная студенческая некоммерческая организация AIIESEC поддерживает связь с большой сетью внешних и внутренних стейкхолдеров и при взаимодействии с ними ориентируется преимущественно на долгосрочное сотрудничество. Поскольку деятельность организации направлена на развитие всего мирового сообщества и решение его глобальных проблем. AIIESEC реализовывает свою миссию через регулярное проведение большого количества мероприятий для студентов и выпускников по всему миру.

3.2.2. Социальные мероприятия AIIESEC

Ежегодно AIIESEC в России реализует десятки социальных проектов с участием более 800 иностранных волонтеров. Эти проекты призваны повысить уровень толерантности среди школьников и студентов, финансовую грамотность молодежи, развить молодежное предпринимательство, создать благоприятный

имидж России за рубежом. В программе Global Citizen за 2015 год 500 волонтеров приняли участие в социальных проектах, посвященных культуре, образованию и окружающей среде в нескольких странах мира:

- проект в Колумбии «Teach Columbia» направлен на улучшение системы образования в стране; участие в проекте в 2015 году приняли 70 преподавателей из России;
- проект «Go Teach Russia» направлен на преподавание иностранных языков в детских садах, лингвошколах и университетах в 10 городах России;
- социальный проект «Ecology», в рамках которого иностранные волонтеры провели тренинги, мастер-классы, образовательные игры и дискуссии с учащимися о современных экологических проблемах, их причинах и роли каждого конкретного человека в их решении.

Цели проекта: повышение уровня знаний молодежи об актуальных экологических проблемах, их причинах и следствиях; воспитание у молодежи экологически положительного отношения к окружающей среде;

- проект «Shining Russia», в рамках которого 300 иностранных волонтеров в 2016 году примут участие в работе детских оздоровительных лагерей на территории Краснодарского края;
- волонтерский проект “People for animals” в Индии, направлен на поддержание отношений между людьми и животными. В рамках проекта волонтеры посетят приют, в котором будут заботиться о животных;
- международный социальный проект GENERATION 2030 объединит на площадке в Екатеринбурге 200 иностранных волонтеров из более чем 20 стран и российских студентов. Проект направлен на выполнение 17 целей устойчивого развития Организации Объединенных наций, которые позволят решить 3 сложнейшие задачи: ликвидация нищеты, борьба с неравенством и несправедливостью, прекращение изменения климата. Проект способствует развитию у моло-

дежи ответственности за решение общемировых проблем и оказывает содействие в организации площадки для создания студентами собственных проектов в этой сфере.

До этого одним из крупнейших мероприятий совместно с ООН была Международная конференция "Голос молодежи" в рамках 64-го международного конгресса AIESEC, которая прошла в 2012 году. Партнерами выступили: МГИМО (У) МИД РФ, PepsiCo, Альфа Банк, РЖД и т.д. На конференции приняли участие 215 молодых лидеров из 35 стран мира и 30 регионов России – руководители и представители молодежных организаций, некоммерческих и неправительственных организаций, руководители социальных и бизнес-проектов, волонтерских движений, создатели общественных движений и инициатив. По завершении конференции был разработан документ "Роль молодежи в современном мире", в котором отражены основные идеи о роли молодых людей в решении актуальных мировых проблем и собраны проекты участников Конференции по достижению Целей развития тысячелетия ООН, а также 10 совместных проектов национального и международного масштаба с запланированной реализацией на 2012-2014 годы, получивших обратную связь от экспертов.

В последние годы набирают популярность и охватывают всё большее количество городов России ежегодные всероссийские форумы «YouLead» и «BreakPoint», которые позволяют AIESEC вместе с партнерами создавать площадки для эффективного взаимодействия между талантливой молодежью и компаниями, заинтересованными в её привлечении.

В 2015 году совместно с Ростуризмом был реализован проект «Россия глазами иностранцев», который позволил более 100 журналистам и общественным деятелям из 10 стран мира составить образ России и стать носителями подлинных знаний о российской культуре за рубежом.

Так же в 2015 году была проведена реализация всероссийских социальных проектов: «ИТ Рост» совместно с компанией Ростелеком, «Финансовая грамотность» со Сбербанком России, «Молодые и перспективные» при поддержке Unilever, «Предпринимательский подход» совместно с SAP. Каждый из проектов

позволил освятить для школьников и студентов 14 российских городов проблемы, стоящие перед обществом, а также вовлечь участников в создание их решений.

Международная организация AIESEC проводит ежегодно несколько десятков мероприятий разного уровня (от локального до международного), направленных на решение проблем общества и оказания содействия студентам и выпускникам.

3.3. Оценка программы социальной ответственности международной организации AIESEC

Процесс молодежного обмена по всему миру – суть работы организации AIESEC. Развитие будущих лидеров происходит за счет получения опыта личного общения с различными культурами, обществами, стилями управления. Посредством вовлечения молодежи в международную программу стажировок и связанных с ней проектов, развивается личность, которая впоследствии может оказать положительное влияние на общество.

Приоритетное направление в рамках внешней политики – выстраивание долгосрочных отношений с партнерами и соблюдение стандартов в каждом опыте международного волонтера. Поддерживая волонтерские проекты, компании-партнеры так же реализуют политику своей корпоративной социальной ответственности, совместно с AIESEC делают вклад в решение реальных проблем Российского общества. Налаживание тесного сотрудничества с различными компаниями и госструктурами позволяют организации проводить при их поддержке большое количество мероприятий.

Рассмотрим в таблице 12 смету затрат на организацию форума BreakPoint 2016.

Таблица 12 – Смета затрат на организацию форума BreakPoint 2016

Затраты	Сумма, руб.
Печать материалов для участников форума и закупка канцелярии	13 200
Футболки	2 200
Продукты для кофе-брейка	2 560
Итого:	17 960

Команда организаторов израсходовала 17 960 рублей на организацию форума, часть материалов, помещение были предоставлены бесплатно организациями-партнерами, что позволило существенно сэкономить бюджет. С рядом компаний были заключены коммерческие договора, в рамках которых компании принимали участие в ярмарке возможностей, могли разместить свои промо-материалы в пакетах делегатов и обеспечить в течение проведения форума информационное освещение своей компании. В результате заключения данных договоров с рядом компаний команда организаторов заработала 85 000 рублей.

Организация данных мероприятий для AIESEC является весьма целесообразным видом деятельности. В рамках форума студентам г. Томска была предоставлена возможность пообщаться с экспертами, представителями томских компаний, посетить ряд мастер-классов и больше узнать о карьерных возможностях и возможностях личностного развития. Как организатор форума организация AIESEC стала более известна среди студентов и выпускников г. Томска (форум посетило более 450 участников), что благоприятно повлияло на формирование её имиджа. При этом все затраты окупились, а полученные доходы пошли на развитие организации.

Ежегодно AIESEC проводит большое количество мероприятий и регулярно совершенствует программы развития членов организации. Вся деятельность некоммерческой организации AIESEC направлена именно на то, чтобы способствовать решению проблем современного общества и развивать в молодых людях лидерский потенциал для того, чтобы они самостоятельно проявляли инициативу и занимали активную жизненную позицию, осознав всю ценность социальной ответственности.

Заключение

На сегодняшний день сотрудники, обладающие необходимым уровнем знаний, навыков и компетенций, становятся не просто самым ценным активом организации, но и важнейшим источником долгосрочных конкурентных преимуществ компании. Другими словами, именно персонал определяет, чем организация отличается от других и насколько устойчиво и надежно ее положение на глобальном рынке.

Для работодателей города Томска наиболее важными компетенциями, которыми должны обладать сотрудники являются:

- способность осваивать новые области знаний и умения;
- работать в команде, находить общий язык с людьми;
- находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения;
- умение справляться с большим объемом работы;
- находить и использовать информацию из различных источников.

В настоящий момент ситуация складывается таким образом, что выпускники, обращающиеся в томские организации за трудоустройством, обладают хорошей теоретической подготовкой, однако не умеют применять свои знания на практике, не понимают законов рынка и бизнес-процессов, поскольку у них отсутствует опыт работы. При оценке выраженности менеджерских компетенций у выпускников ВУЗов, было выявлено, что все перечисленные выше важные для работодателей компетенции находятся на крайне низком уровне.

Однако, одной из сильных сторон выпускников, с точки зрения работодателей, является их готовность к обучению и желание развиваться, что позволяет им в определенной степени восполнить некоторые недостатки в подготовке студентов. Но это требует со стороны работодателя дополнительных затрат времени и ресурсов, поэтому на рынке труда наиболее ценным является кандидат, обладающий уже всеми необходимыми компании навыками и разделяющий её ценности.

Для того, чтобы соответствовать спросу на рынке труда и повысить свою конкурентоспособность, студенты должны использовать любые возможности получения практического опыта во внеучебное время. Наиболее подходящими вариантами внеучебной деятельности для формирования необходимых менеджерских компетенций является волонтерская деятельность и участие в стажировках. Благодаря этим видам деятельности, студенты могут применить свои знания и навыки при решении важных для организации и общества задач, получая, тем самым, практический опыт. Одними из самых популярных в городе Томске организаций, занимающихся волонтерской деятельностью и предоставлением программ стажировок, являются международная некоммерческая организация AIESEC и компания STAR TRAVEL.

Проведенная методом анкетирования оценка влияния этих видов деятельности на формирование менеджерских компетенций, участвующих в них студентов, показала, что в среднем степень владения компетенциями увеличивается более чем на 30%.

Участие в волонтерской деятельности AIESEC больше всего способствует формированию способности к развитию людей, умению использовать нематериальную мотивацию; организовывать работу команды; критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок; ставить цели и разрабатывать планы их достижения.

Участники программы стажировок AIESEC работают в зарубежных компаниях и реализовывают социальные проекты в международных командах, где знакомятся с культурой других стран и приобретают знания в профессиональной сфере, что способствует сильному воздействию на уровень владения иностранным языком; развитию эрудиции и осведомленности о социально значимых проблемах; способности работать в команде; находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения.

Участники программы стажировки Work and Travel самостоятельно осуществляют поиск работы, проживания и питания в другой стране, что значительно повышает их стрессоустойчивость, развивает способность находить и

принимать решения в нестандартных ситуациях, гибкость мышления, умение адаптироваться, находить и использовать информацию из различных источников.

Однозначную оценку того, какой из данных видов внеучебной деятельности является наиболее эффективным для формирования менеджерских компетенций студентов нельзя, поскольку каждая из программ имеет свою специфическую направленность и способствует формированию разных наборов компетенций. Тем не менее, 75 % респондентов подтвердили, что полученный опыт повысил их конкурентоспособность на рынке труда, и в настоящий момент большинство участников программ работает в крупных компаниях (в том числе и международных). Среди студентов, принимающих участие в других видах внеучебной деятельности 80% так же считают, что сформированные компетенции позволили им стать более конкурентоспособными.

Таким образом, проведенная оценка текущей ситуации на рынке труда города Томска позволила доказать, что формирование менеджерских компетенций студентов во внеучебное время является условием их большей конкурентоспособности на рынке труда.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы формирования менеджерских компетенций студентов во внеучебное время в основном направлены на создание системы взаимовыгодного сотрудничества ВУЗов и работодателей, поскольку основной причиной возникновения проблемы является недостаточная гибкость системы образования.

В ходе исследования были выполнены все задачи и достигнута цель.

Список публикаций студента:

1. Кучумова Т. И. Использование принципов системы бережливого производства для организации работы в офисе [Электронный ресурс] // Экономика и социум. - 2015 - №. 1. - С. 495-497. - Режим доступа: http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_14/Kuchumova%20T.I.%20Sovremennye%20tehnologii%20upravleniya%20organizaciyay.pdf2.

2. Кучумова Т.И. Необходимость управления формированием компетенций студентов [Электронный ресурс] // Международный научно-практический журнал «Теория и практика современной науки». – 2016 - № 5. - Режим доступа: [http://modern-j.ru/domains_data/files/11/KUChUMOVA%20T.I.%20\(Obrazovanie%20i%20pedagogika\).pdf](http://modern-j.ru/domains_data/files/11/KUChUMOVA%20T.I.%20(Obrazovanie%20i%20pedagogika).pdf)

Список использованных источников:

1. О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства РФ от 29.12.2014 N 2765-р // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173677/
2. Стандарты и руководства по обеспечению качества основных образовательных программ подготовки бакалавров, магистров и специалистов по приоритетным направлениям развития Национального исследовательского Томского политехнического университета (Стандарт ООП ТПУ): сборник нормативно-производственных материалов / И.А. Абрашкина, О.В. Боев, Г.А. Воронова, А.В. Епихин, В.А. Жадан, А.В. Замятин, В.М. Лисицын, М.Г. Минин, Е.А. Муратова, Т.С. Петровская, И.А. Сафьянников, М.А. Соловьев, М.С. Таюрская, А.И. Чучалин, Е.Г. Язиков; под ред. А.И. Чучалина. – 4-е изд. с изм. и доп.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 206 с.
3. 20 необходимых компетенций // Кадровая политика и технология [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.vivakadry.com/61.htm>
4. 8 лучших инвестиций времени для студентов [Электронный ресурс] // Компания Changellenge>>. 19.03.15. – Режим доступа: <http://changellenge.com/time/>
5. Work and Travel USA // Компания Student Agency [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.student-agency.ru/for-students/workand-travel-usa.html>
6. Work and Travel USA 2016 // Центр культурного обмена "ИНТЕКС" [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.intexusa.ru/ru/workin-usa/work-and-travel/>
7. Блинникова Н. Конференция «Образование и мировые города»: вузы будущего будут формировать универсальные компетенции // Университет ИТМО [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа:

http://www.ifmo.ru/ru/viewnews/5659/konferenciya_obrazovanie_i_mirovye_goroda_vuzy_buduschego_budut_formirovat_universalnye_kompetencii.htm

8. Борисова М. Прогноз-2016: как изменится рынок труда [Электронный ресурс] // Deutsche Welle. 12.01.16. – Режим доступа: <http://www.dw.com/>

9. Волонтерская деятельность: как стать волонтером? // Портал «Народный СоветникЪ» [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://sovetnik.consultant.ru/volontery/volonterskaya_deyatelnost_kak_stat_volonter_om/

10. Воронков В. В., Епифанова М. В. Измерение компетенций будущих специалистов в области качества // Первая регион. научно-практич. конф. (г. Ульяновск, 1 декабря 2011 г.): статьи / УлГТУ. – 2012. – С. 109.

11. Глобальное исследование рынка труда 2015 // Hays Global Skills Index [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.hays.ru/Hays-Global-Skills-Index-2015/index.htm/>

12. Глобальное исследование рынка труда 2015. Россия // Hays Global Skills Index [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.hays-index.com/countries/russia-ru/>

13. Гонка героев, или как успешно пройти ассесмент в компанию мечты [Электронный ресурс] // Компания Changellenge >>. 15.01.16. – Режим доступа: <http://changellenge.com/assessment/>

14. Духнич Ю. Опрос Федерации оценки персонала [Электронный ресурс] // Аналитический центр «Smart education». 22.09.14. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/staff-assessment-research.html>

15. Духнич Ю. Развитие лидерских и управленческих компетенций [Электронный ресурс] // Аналитический центр «Smart education». 24.06.11. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/razvitie-liderskih-i-upravlencheskihkompetsiy.html>

16. Исследование журнала «Трудовые споры»: Стимулирование производительности труда в России с точки зрения работодателей. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. 16.06.14. - Режим доступа: <http://gtmarket.ru/blog/artisan-group/2014/06/16/6804>
17. История AIESEC // Организация AIESEC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/about-aiesec/story/>
18. Кабалина В.И., Пахомова А.А. Влияние конгруэнтности ценностей кандидата и организации на подбор персонала // Организационная психология. – 2014. - №4. – С.51-73
19. Кадровые болезни. Развитие подчиненных - ключевая компетенция руководителя // Клуб профессиональных коучей [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://coach.biz.ua/news/item/81-kadrovie_bolezni
20. Канаева Т.А. Понятие «внеучебная деятельность» в аспекте профессионального становления студентов [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Современные исследования социальных проблем», №11(19), 2012. – Режим доступа: <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kanaeva.pdf>
21. Компетенция «Принятие решений» // Энциклопедия практической психологии «Психоло-гос» [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/kompetenciya_kav_zn_prinyatie_resheni_y_kav_zn
22. Кондратьев В., Лунев Ю. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.
23. Новикова О.Д. Взаимозависимость качества образования и социального взаимодействия вузов с государственными структурами и работодателями // Первая регион. научно-практическ. конф. (г. Ульяновск, 1 декабря 2011 г.): статьи / УлГТУ. – 2012. – С. 109.
24. О компании // STAR TRAVEL [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://tof.startravel.ru/common/company>

25. О форуме // Форум "Образование и бизнес: технологии интеграции" – 2016 [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://sib-forum.com/about/>
26. Об AIESEC // Организация AIESEC [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/about-aiesec/>
27. Орлов В.В., Орлова Е.В. Международная научная конференция, посвященная проблемам повышения качества обучения и компетентности выпускников // Институт государственного администрирования [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://yakutsk.iga.ru/8-mezhdunarodnayanauchnaya-konferenciya-posvyaschennaya-problemam-povysheniya-kachestvaobucheniya-i-kompetentnosti-vypusknikov.html>
28. Основные менеджерские компетенции // Компания HRT (HR Technologies Ltd) [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://hrt.com.ua/osnovnie-menedzherskie-kompetentsii>
29. Патрина З.В. Внеаудиторная работа со студентами // КГБОУ СПО «Амурский политехнический техникум» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <https://ap47.ru/p82/>
30. Пескин М. Отчет о локальных тенденциях в оценке персонала за 2015 год // Компания SHL – 2016. – 35 с.
31. Программа Global Citizen // Официальный сайт организации AIESEC [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/students-2/gcitizen/>
32. Программа Global Talent // Официальный сайт организации AIESEC [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/students-2/gtalent/>
33. Программа Global Youth // Организация AIESEC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/students-2/gyouth/>
34. Профессиональные стажировки Global Talent // Платформа проектов AIESEC [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://opportunities.aiesec.org/programmes>

35. Соболенская О.В. Молодежь жаждет самореализации [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ. 31.10.14. – Режим доступа: <https://iq.hse.ru/news/177666441.html>
36. Создание корпоративной модели компетенций // Консалтинговая компания «Человеческий капитал» [Электронный ресурс]. – 2016.– Режим доступа: <http://hrconsalting.ru/uslugi/kadrovyi-konsalting/sozdanie-korporativnoy-modelikompetentsiy/>
37. Соловьёва, С.Р. Формирование управленческих компетенций в рамках психолого-педагогического контекста // Вестник Воронежского государственного технического университета. - 2013. – № 3. - С. 117-120.
38. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: ГИППО, 2010. – 384 с.
39. Студентам // Организация AIESEC [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://aiesec.ru/students>
40. Суханова И.М. Какими компетенциями должен обладать руководитель отдела продаж // Блог Тимура Асланова [Электронный ресурс]. – 2007. – Режим доступа: <http://supersales.ru/article/kakimi-kompetenciyaми-dolzhenobladat-rukovoditel-otdela-prodazh.html>
41. Хвастунова Д. А., Профессиональные компетенции // Первая регион. научно-практическ. конф. (г. Ульяновск, 1 декабря 2011 г.): статьи / УлГТУ. – 2012. – С. 109.
42. Черепанов Р.Е. 100 бизнес-технологий: как поднять компанию на новый уровень. – М: Изд.дом «Питер», 2013. – 208 с.

Приложение А

(справочное)

Результаты оценки сильных и слабых сторон выпускников ВУЗов работодателями г. Томска

Таблица А.1 – Сильные стороны выпускников ВУЗов

Сильные стороны	Количество упоминаний
готовность к обучению	6
активность, инициативность, активно участвуют в общественной жизни предприятия	4
коммуникабельность	2
желание быстрого карьерного роста, зарабатывать деньги	2
высокие базовые знания	2
стрессоустойчивость	1
интерес к работе	1
ответственные	1
гибкость	1
пунктуальность, следование правилам	1
эрудированность и набор личностных качеств, которые отвечают ценностям компании	1

Таблица А.2 – Слабые стороны выпускников ВУЗов

Слабые стороны	Количество упоминаний
нет опыта, неумение применить свои знания на практике	7
не заинтересованы в работе, нет желания саморазвиваться	2
не понимают законы рынка, бизнес-процессы	2
неспособность к длительной планомерной деятельности	1
низкий уровень ответственности, сознательности	1
плохо развиты коммуникативные навыки	1
неспособность искать информацию, анализировать и принимать самостоятельные решения	1
не умеют быстро справляться с большим объемом задач	1
не умеют работать в команде	1
низкая стрессоустойчивость	1

Приложение Б (справочное)

Результаты оценки влияния участия студентов во внеучебной деятельности на формирование менеджерских компетенций

В мае-июне 2016 года было проведено анкетирование среди студентов и выпускников ВУЗов города Томска. Участие в опросе приняло 105 респондентов (51 респондент принимал участие в программах AIESEC и Work and Travel, 54 респондента принимали участие в других видах внеучебной деятельности).

Студентам и выпускникам было предложено оценить по 5-балльной шкале (1 – компетенция плохо развита, 5 – хорошо развита) уровень развитости указанных компетенций до их участия во внеучебной деятельности и после, с целью определить процент влияния внеучебной деятельности на развитие компетенций. Результаты представлены в таблице Б.1.

Таблица Б.1 – Оценка влияния внеучебной деятельности на формирование компетенций, %

Компетенции	AIESEC волонт. деят.	AIESEC стажир.	W&T	Ср. знач.	Другие виды внеуч. деят.
1. Умение справляться с большим объемом работы	40	24	19	27	18
2. Способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения	40	47	39	42	21
3. Умение критически оценивать свою деятельность, делать выводы из ошибок	56	66	22	48	16
4. Умение находить и использовать информацию из различных источников	14	18	24	18	25
5. Способность работать в команде, находить общий язык с людьми	36	47	29	37	21
6. Способность грамотно излагать свои мысли устно, выступать публично	34	52	23	36	26
7. Способность к исследовательской и аналитической деятельности	15	7	11	11	15
8. Способность грамотно излагать свои мысли в письменной форме	6	5	8	6	10
9. Умение самостоятельно предлагать решения задач, проявлять инициативу	28	29	26	28	17

Продолжение таблицы Б.1

10. Стрессоустойчивость	44	32	47	41	22
11. Способность осваивать новые области знаний и умения	22	21	29	24	19
12. Способность применять приобретенные знания и умения на практике	24	29	21	25	19
13. Способность организовывать работу команды	63	43	18	41	28
14. Гибкое мышление, умение адаптироваться	32	36	37	35	23
15. Хороший уровень владения иностранным языком (умение понимать устную и письменную речь носителей языка и высказывать любую мысль в устной и письменной форме так, чтобы её поняли носители языка);	42	67	56	55	21
16. Стремление к профессиональному и личностному развитию	29	24	36	29	20
17. Эрудиция и осведомленность о социально значимых проблемах	43	50	24	39	20
18. Способность к развитию людей, коучинг, умение использовать нематериальную мотивацию	81	44	16	47	19
19. Умение ставить цели и разрабатывать планы их достижения	56	29	23	36	23
20. Навык планирования: составление планов, учитывая возможные изменения обстоятельств, способность эффективно распределять ресурсы	46	18	28	31	22

Приложение В
(справочное)

Сведения о трудоустройстве респондентов

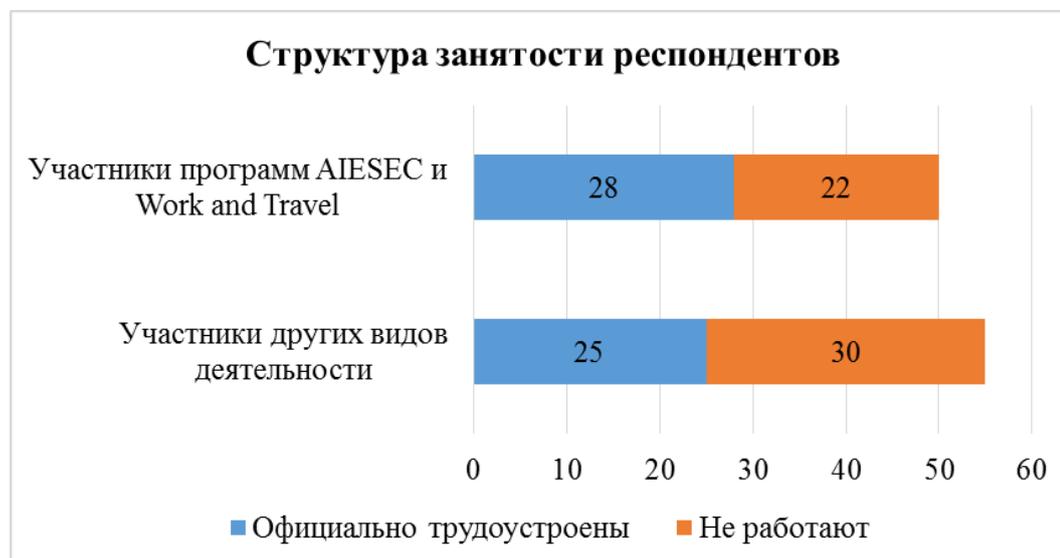


Рисунок В.1 – Структура занятости респондентов

Таблица В.1 – Перечень компаний и занимаемых респондентами в них должностей*

Компания	Должность
Город Уюта	Директор по маркетингу
Фрилансер	Веб-разработчик
ЕУ	Специалист отдела аудиторских услуг
РОСМЭН	Менеджер по продажам
Life (lifenews)	Корреспондент
P&G	Торговый представитель Wella Professionals
SRI Infotech	Инженер технической поддержки
English House	Преподаватель английского языка
Нов български университет	Преподаватель русского языка

Продолжение таблицы В.1

PwC	Консультант-аудитор
AIESEC (национальный комитет)	Маркетолог
Schlumberger	Инженер
Азбука Вкуса	Маркетолог
Газпром трансгаз томск	Инженер
BTL	Менеджер координатор
Информационные технологии бизнеса	Менеджер по продажам

*- вопрос не являлся обязательным, представлены данные тех респондентов, которые указали данную информацию