

# Развитие GRADUATE-ПРОГРАММ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТА В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ

Получено: 27.04.2021    Доработано после рецензирования: 16.06.2021    Принято: 22.06.2021

УДК: 331.104    JEL: M51    DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-2-58-64>

## Новосартова Анна Павловна

Ассистент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1085-9735>

e-mail: [ap\\_novosartova@guu.ru](mailto:ap_novosartova@guu.ru)

## АННОТАЦИЯ

В статье исследован вопрос развития graduate-программ в современных организациях, а также роль высших учебных заведений в этом процессе. Предметом исследования являются различные программы работы с молодыми специалистами в компаниях. Цель исследования – изучение степени развития подобных программ и определение роли учебных заведений при их реализации. Проведено качественное исследование существующих программ для развития молодых специалистов в компаниях. В статье использованы методы наблюдения, научной классификации, научного обобщения, сравнительного и системного анализа.

Проанализированы основные подходы и форматы взаимодействия организаций с молодыми специалистами. Тема исследования особенно актуальна в период дефицита молодых специалистов вследствие демографической ямы в России. Исследование могут использовать специалисты по управлению персоналом в компаниях, эксперты по работе с молодыми специалистами с целью повышения узнаваемости бренда компании среди молодежной аудитории. В статье содержатся практические примеры реализации стажерских программ разного формата, а также этапы реализации таких программ, которые можно применять в современных организациях.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Персонал, стажерская программа, университет, бренд работодателя, программа развития, корпоративный университет, кадровый резерв, наставничество, демографическая яма, молодые специалисты, учебные заведения, трудоустройство

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Новосартова А.П. Развитие graduate-программ в организациях и роль университета в этом процессе//E-Management. 2021. Т. 4, № 2. С. 58–64.



# DEVELOPMENT OF GRADUATE PROGRAMS IN ORGANIZATIONS AND THE ROLE OF THE UNIVERSITY IN THIS PROCESS

Received: 27.04.2021    Revised: 16.06.2021    Accepted: 22.06.2021

JEL: M51

**Anna P. Novosartova**

Assistant, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1085-9735>

e-mail: [ap\\_novosartova@guu.ru](mailto:ap_novosartova@guu.ru)

## ABSTRACT

The article studies the issue of the development of graduate programs in modern organizations, as well as the role of higher education institutions in this process. The subject of the research is various programs of work with young professionals in companies. The aim of the study is to study the degree of development of such programs and to determine the role of educational institutions in their implementation. The author carries out a qualitative study of existing programs for the development of young specialists in companies. The article uses the methods of observation, scientific classification, scientific generalization, comparative and system analysis.

The author analyses the main approaches and formats of interaction between companies and young professionals. The research topic is especially relevant during the period of shortage of young specialists due to the demographic pit in Russia. The research can be used by specialists in personnel management in companies, experts in working with young specialists in order to increase the brand awareness of the company among the youth audience. The article contains practical examples of the implementation of internship programs of various formats, as well as the stages of the implementation of such programs that can be applied in modern organizations.

## KEYWORDS

Staff, internship program, University, employer brand, development program, corporate University, talent pool, mentoring, demographic pit, young professionals, educational institutions, employment opportunities

## FOR CITATION

Novosartova A.P. Development of graduate programs in organizations and the role of the university in this process, *E-Management*, vol. 4, no. 2, pp. 58–64. DOI <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2021-4-2-58-64>



## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время многие компании, как небольшие, так и огромные корпорации, активно развивают направление работы с молодыми специалистами. В настоящей статье исследовано развитие graduate-программ в компаниях.

Graduate-программы – направление компаний по работе с молодыми специалистами, в рамках которых происходит реализация программ стажировок с помощью привлечения студентов и выпускников учебных заведений. Основной целевой аудиторией таких программ становятся студенты или недавние выпускники высших учебных заведений в возрасте от 18 до 25 лет. Можно выделить следующие причины роста популярности этого направления у компаний:

- развитие бренда работодателя у перспективной аудитории молодых специалистов;
- экономия затрат на оплату труда (студенты, как правило, готовы получить опыт за минимальную заработную плату);
- формирование кадрового резерва;
- возможность вырастить стажера в перспективного сотрудника «под себя».

Указанные причины стали особенно актуальны сейчас, в период дефицита грамотных специалистов в области информационных технологий (далее – ИТ) (разработчики, программисты, аналитики и т.д.). Конкуренция даже за начинающих (junior) специалистов в сфере ИТ огромная, и компании стараются различными способами стать более привлекательными для молодежи.

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ПО РАБОТЕ С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ

Для реализации любой программы или инициативы по работе с молодыми специалистами компания должна предусмотреть следующие пункты.

Для начала необходимо провести подготовку. На подготовительном этапе важно определить потребность компании в реализации стажировки, а также цель этой стажировки. Для этого определяются направления, по которым будут нанимать стажеров, а также количество вакантных мест для них. Определяются основные характеристики стажировки: отделы, длительность, оплата, наставники и т.д. На данном этапе стоит обратить внимание на выделение для стажера руководителя и наставника – ведь именно эти сотрудники помогут реализовать компании задуманное. Наставником может быть не обязательно руководитель, а просто более опытный коллега из подразделения, который поможет новому стажеру адаптироваться в компании.

Важным этапом при подготовке программы стажировок является определение ответственного за бюджет и его формирование. Руководители отделов, директора, вице-президенты должны ясно понимать цели стажировки и должны быть готовы выделить на нее ресурсы и бюджет. Бюджет необходимо планировать на оплату труда стажеров, рекламную кампанию, подарки стажерам (например, welcome pack).

Для того, чтобы стажерская программа была максимально эффективной, необходимо заранее продумать программу развития молодых специалистов. В рамках программы развития стоит предусмотреть возможности обучения стажера в период работы в компании, например, в корпоративном университете компании. Из базовых тренингов также можно провести тренинг по развитию компетенций в компании для того, чтобы стажеры понимали, в каком направлении и с помощью каких инструментов им можно развиваться в компании [Кязимов, 2019].

Вторым этапом организуется рекламная кампания стажировки. Организация может реализовывать рекламу и маркетинг по-разному. Выше были рассмотрены примеры через взаимодействия с учебными заведениями, также компании часто прибегают к использованию социальных сетей. Все популярнее становится реклама стажировки через современную социальную сеть TikTok, а Instagram и «ВКонтакте» уже давно рекомендовали себя, как площадки с большим количеством молодежной аудитории. Компании обычно ведут свои социальные сети на указанных площадках, организуют конкурсы, выкладывают интересную информацию о работе в компании, поэтому на этих ресурсах обязательно размещается информация о стажировке.

Следующий важный этап – организация процесса отбора студентов на стажировку. Со стороны специалистов по подбору персонала сперва необходимо будет провести первичный отбор (по анкете или резюме

студента) – в данном случае происходит оценка базовых характеристик кандидата (опыт работы, образование, уровень владения определенными программами, иностранным языком и т.д.) [Кибанов, 2019]. Далее происходит более точечный отбор с помощью организации ассесмент-центра (групповой отбор), где кандидатам необходимо в группе решить какую-либо практическую ситуацию и презентовать решение членам комиссии. Оцениваются навыки работы в команде, лидерские навыки, стрессоустойчивость, гибкость мышления и т.д. Не все компании организуют отбор в таком формате, сейчас компании часто прибегают к сервисам видеointервью, позволяющим оценить кандидатов по заранее заданному перечню вопросов, на которые должен ответить кандидат в видеоформате. Помимо перечисленного, дополнительно могут даваться тесты на оценку профессиональных навыков [Пугачев, 2019]. Приведенные способы отбора помогают компании оценить личностные характеристики кандидатов. Финальным этапом обычно является интервью с руководителем или наставником, которые уже принимают окончательное решение по кандидату.

Для лучшей адаптации стажеров важно провести вводное мероприятие (например, в формате welcome day) для того, чтобы студенты смогли познакомиться друг с другом, узнать историю компании, интересные факты, ключевых сотрудников, особенности корпоративной культуры и т.д. Это также является одним из важных этапов, так как в ином случае риск увольнения отобранных кандидатов выше. Для стажеров можно провести экскурсию по компании, познакомить с топ-менеджерами, попросить бывших стажеров рассказать историю своего профессионального становления в компании. Важно помочь стажерам разобраться с доступными в рабочие сервисы и инструменты – для этого целесообразно отправлять вводное письмо или инструкцию [Руденко и др., 2020].

В начале стажировки важно проконтролировать, чтобы каждый стажер получил первые задачи или проект. В целом контроль со стороны HR-функции необходим в течение всей стажировки. Важно анализировать результаты стажеров, оценивать их работу, помогать развивать необходимые навыки. Для этого часто формируется индивидуальный план развития студента. Руководитель, наставник и HR помогают студенту выделить зоны его развития и инструменты, к которым стажер может обратиться. Формирование плана развития в крупных компаниях происходит в автоматических системах на базе корпоративного университета компании [Кибанов, 2020]. Там же сотрудник может выбрать подходящие для него инструменты.

Трудоустройство на работу в компанию является финальным этапом в реализации стажировки. Если студент успешно прошел все этапы стажировки, то со стороны компании целесообразно предложить ему работу на постоянной ставке в компании. Оцениваются результаты студентов за прошедший период стажировки, оценивается его соответствие предлагаемой позиции и делается предложение о работе.

Компания обязательно должна проанализировать итоги стажерской программы, оценить все плюсы и минусы, проанализировать успешные и не достаточно успешные проекты стажеров. На этом этапе компания может провести выходное интервью или опрос со стажерами, которым не сделали предложение о дальнейшем сотрудничестве. Это необходимо для того, чтобы при реализации следующего потока стажировки исправить все выявленные недочеты.

## **ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОМПАНИЙ СО СТУДЕНТАМИ**

В рамках реализации подобных программ, как правило, компании активно взаимодействуют с высшими учебными заведениями. Для начала рассмотрим форматы взаимодействия компаний со студентами.

1. Компании реализуют полноценную стажировку, в рамках которой стажеры длительное время трудоустроены в организации и получают первый профессиональный опыт. В основном такие стажировки являются оплачиваемыми для студентов и длятся от 6 месяцев до 1 года. Пример такой стажировки – стажировка в компании «Лаборатория Касперского», где студенты из разных направлений в течение года работают над реальными проектами и задачами бизнеса. Подобные стажировки реализованы во многих компаниях в сфере ритейла, телекоммуникаций, ИТ.

2. Компании могут привлекать студентов на короткую стажировку-практику, которая длится в среднем от 2-х месяцев до полугода. Например, такая стажировка реализована в компании «Яндекс», в рамках которой набирают ребят на направление разработки, машинного обучения, аналитика и другие. Стажеры подают заявку, проходят отбор, попадают в одну из команд и работают над реальными задачами. Такая практика может быть оплачиваемой, но также часто компании привлекают студентов на безвозмездной основе.

3. Это лидерские программы, для реализации которых привлекаются HiPo-сотрудники (сотрудники с высоким потенциалом). Цель такой программы – подготовить лидера в разных отраслях бизнеса. Обычно на такие программы привлекают выпускников магистратуры или специалитета. В рамках программы часто происходит ротация сотрудников по разным разделам или даже разным странам. Примером такой программы может служить лидерская программа в компании METRO Cash&Carry. В программе этой компании у участников есть возможность в будущем занять менеджерскую позицию – для этого необходимо за 2 года пройти зарубежную ротацию, быть ответственным за собственный проект при поддержке топ-менеджмента компании.

4. Компании могут сразу набирать студентов на стартовые позиции ассистентов, координаторов, младших специалистов и т.д. Обычно такой набор не предполагает стажировки, студенты трудоустраиваются на постоянную ставку и работают как полноценные сотрудники.

Планируя и внедряя подобные программы, компания должна точно понимать, зачем она это делает и что хочет получить в качестве результата. Например, если компания хочет стать лучшим работодателем для разработчиков, то рассматривая какую-либо инициативу, она должна положительно отвечать на вопрос, поможет ли ее реализация поставленной цели. Компании необходимо подробно проанализировать рынок: изучить форматы стажировок у конкурентов, рейтинги работодателей для молодой аудитории, социальные сети компаний-конкурентов. Далее необходимо определить целевую аудиторию, провести маркетинговую кампанию, набрать студентов и реализовать продуманные инициативы.

### **РОЛЬ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ В РАЗВИТИИ СТАЖЕРСКИХ ПРОГРАММ**

В рамках реализации программы набора молодых специалистов (graduate recruitment) компании часто прибегают к сотрудничеству с вузами.

Самым популярным форматом в данном случае выступает проведение ярмарки вакансий. Ярмарки вакансий проходят во многих вузах, начиная от гуманитарных и заканчивая техническими. Вузы могут приглашать на ярмарку вакансий компании самостоятельно, а компании могут связываться с вузами и договариваться о своем представительстве на ярмарке вакансий. Обычно от компании выделяют 1–2 сотрудников, которые представляют компанию на таком мероприятии. Компания оформляет для себя место на ярмарке с помощью брендированного стенда или стола, к которому могут подойти студенты и задать все интересующие вопросы по стажировке. Ярмарка вакансий – своего рода рекламная площадка для компаний, которые привлекают стажеров. Вузы могут сотрудничать с компаниями как на возмездной, так и на безвозмездной основе. Часто на ярмарках вакансий потенциальный работодатель дарит студентам сувенирную продукцию от компании и буклет с информацией о стажировке. В период сложной эпидемиологической обстановки такие ярмарки вакансий проводились в онлайн-формате.

Существует модель взаимодействия компании с вузами через специального подрядчика, который помогает компании грамотно оформить и преподнести стажерскую программу, а также организовать участие в ярмарке вакансий конкретного вуза (обычно это топовые вузы, такие как МГУ, МГИМО и др.)<sup>1</sup>. Сотрудничество в таком формате является платным для компании.

В более простом формате взаимодействия вуза и компании возможно, когда представитель компании приходит на конкретный факультет или кафедру и рассказывает о возможностях развития студентов в качестве стажеров в компании. Как правило, проводится полноценное выступление представителя компании например, лекция. Представитель компании проводит презентацию компании или стажерской программы. Иногда такие договоренности между вузом и компанией фиксируются с помощью договора, в рамках которого работодатель обязуется брать на стажировку или практику определенное количество студентов в год. В этом случае работодатель помогает оформить все необходимые документы для студента, а студент пишет отчетную работу по прохождению практики в этой компании. Такие договоры заключаются, как правило, на несколько лет.

В крупных вузах существуют Центры развития карьеры студентов, с которым также может сотрудничать компания. На базе такого центра компания может размещать на информационных площадках вуза информацию об открытых вакансиях или о старте набора на программу стажировок. Обычно вузы охотно

<sup>1</sup> Changellenge Employer Branding Agency: Платформа по карьерному развитию. Режим доступа: <https://changellenge.com/> (дата обращения: 21.04.2021).

сотрудничают с организациями, так как становится все более важным развитие компетенций студентов и применимость полученных знаний на практике в конкретной компании.

Сейчас можно встретить уникальные форматы работы компании и учебных заведений, например, создание лаборатории от компании. Так, компания ПАО «МегаФон» создала полноценную лабораторию в цифровом направлении с Высшей школой менеджмента СПбГУ<sup>2</sup>. Данная инициатива направлена на привлечение и подготовку кадров в сфере технологий и цифровых продуктов. При обучении студенты получают навыки, необходимые для работы в бизнес-среде, возможности общения и обучения у представителей бизнеса, лучших сотрудников в сфере технологий и цифровизации, а также имеют шанс попадания на стажировку или работу в компанию.

Примером также может служить открытие лаборатории цифрового маркетинга на базе ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (далее – ГУУ) с привлечением компании «Билайн»<sup>3</sup>. На базе этой лаборатории будут реализованы различные образовательные программы и инициативы в сотрудничестве с Институтом маркетинга ГУУ. Договор от вуза был заключен с компанией на 5 лет. Данная инициатива была запущена в учебном заведении. Студенты имеют возможность решать настоящие бизнес-задачи, а компания «Билайн» со своей стороны предоставляет собственные технологии по анализу больших данных и различные маркетинговые продукты. Студенты могут тестировать разные цифровые продукты, проводить исследования, вникать в механизмы рекламных компаний и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, даже в период распространения коронавирусной инфекции крупные работодатели не перестали реализовывать программы стажировок. Взаимодействие с молодыми специалистами стало находить новые форматы через онлайн-ресурсы. Можно с уверенностью отметить, что перспектива развития рассмотренных в статье программ стажировок большая, и компании будут искать новые форматы взаимодействия с молодежью.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Кибанов А.Я. (2020). Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М. 695 с.

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. (2019). Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студ. вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» / ГУУ, Воронежский гос. ун-т. М.: Инфра-М. 300 с.

Кязимов К.Г. (2019). Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. М.: Юрайт. 202 с.

Пугачев В.П. (2019). Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 402 с.

Руденко А.М., Котлярова В.В., Латышева А.Т. (2020). Управление персоналом. Учебное пособие. М.: Феникс. 320 с.

## REFERENCES

Kibanov A.Ya. and Durakova I.B. (2019), *Personnel management of the organization: strategy, marketing, internationalization: training manual for university students, studying in the following areas of "Management" and "Personnel Management"*, State University of Management, Voronezh State University, Infra-M, Moscow, Russia. (In Russian).

Kibanov A.Ya. (2020), *Personnel management of the organization: textbook*, edited by A.Ya. Kibanov, 4th edition, added and revised, INFRA-M, Moscow, Russia. (In Russian).

Kyazimov K.G. (2019), *Personnel management. Professional training and development*, Yurait, Moscow, Russia. (In Russian).

Pugachev V.P. (2019), *Personnel management of the organization. Textbook and workshop for academic undergraduate studies*, Yurait, Moscow, Russia. (In Russian).

Rudenko A.M., Kotlyarova V.V. and Latysheva A.T. (2020), *Personnel management. Tutorial*, Feniks, Moscow, Russia. (In Russian).

<sup>2</sup> Проект МегаФона и Высшей школы менеджмента СПбГУ. Режим доступа: <https://5gdreamlab.spbu.ru/> (дата обращения: 21.04.2021).

<sup>3</sup> Билайн и Государственный университет управления создадут Лабораторию цифрового маркетинга. Режим доступа: <https://moskva.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases/details/1483881/> (дата обращения: 21.04.2021).

### **TRANSLATION OF FRONT REFERENCES**

<sup>1</sup> Changellenge. *Employer Branding Agency: Career Development Platform*. Available at: <https://changellenge.com/> (accessed 21.04.2021).

<sup>2</sup> Project of MegaFon and the Graduate School of Management of St. Petersburg University. Available at: <https://5gdreamlab.spbu.ru/> (accessed 21.04.2021).

<sup>3</sup> Beeline and the State University of Management will create a Digital Marketing Laboratory. Available at: <https://moskva.beeline.ru/about/press-center-new/press-releases/details/1483881/> (accessed 21.04.2021).