

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
СРЕДЕ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ УНИВЕРСИТЕТОВ РОССИИ И
КАЗАХСТАНА

2021 г.



РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Развитие систем талант-менеджмента в образовательной среде: сравнительный анализ университетов России и Казахстана».

Данная ВКР выполнена на 130 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 20 (без учета приложений).

Количество рисунков – 33 (без учета приложений).

Ключевые термины: управление талантами, система талант-менеджмента, образовательная среда, потенциал студентов, программы развития талант-менеджмента, корпоративная социальная сеть

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части представлены теоретические основы разработки системы управления талантами, роль управления талантами в образовательной среде.

В практической части описываются результаты исследования систем управления талантами в университетах России и Казахстана на примере Уральского федерального университета им. первого Президента России БН.Ельцина (Россия) и Университета «Туран» (Казахстан), проведен их сравнительный анализ с выявлением сходства и различия, сильных и слабых сторон.

На основе полученных данных разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления талантами путем создания единого информационного пространства – корпоративного портала со встроенной профессиональной социальной сетью.

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Теоретические основы разработки системы управления талантами в современных организациях.....	9
1.1 Управления талантами как инновационный тренд в управлении человеческими ресурсами.....	9
1.2 Управление талантами в образовательной среде	18
2 Анализ систем управления талантами в ВУЗах России и Казахстана.....	22
2.1 Характеристика УрФУ им. Первого Президента России Б.Н. Ельцина и Университета «Туран» как объектов управления.....	22
2.1.1 Характеристика УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.....	22
2.1.2 Характеристика Туран Университета.....	24
2.2 Анализ кадрового состава ППС/НПР Университетов России и Казахстана	28
2.2.1 Анализ кадрового состава ППС/ НПР УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.....	28
2.2.2 Анализ кадрового состава ППС Университета «Туран».....	29
2.3 Анализ системы управления талантами в Университетах России и Казахстана.....	31
2.3.1 Анализ документов УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, РФ и Университета «Туран», РК.....	32
2.3.2 Анализ реальной практики управления талантами в университетах России и Казахстана	43
2.3.2.1 Оценка системы управления талантами в Университете «Туран», РК.....	44
2.3.2.2 Оценка системы управления талантами в УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.....	58

2.3.3 Оценка системы управления талантами студентами университетов России и Казахстана.....	72
3 Рекомендации по совершенствованию системы управления талантами в университетах России и Казахстана.....	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	116
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	118
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	126

ВВЕДЕНИЕ

Развитие систем талант–менеджмента является актуальной задачей современности, поскольку позволяет обеспечить экономический и социальный прогресс.

Управление талантами – это процесс, направленный на повышение эффективности работы с помощью интегрированных методов управления персоналом, куда включается полный спектр кадровых процессов, направленных на привлечение, удержание (адаптацию, мотивацию, оценку) и развитие (обучение, формирование кадрового резерва, построение деловой карьеры и т.д.) высокоэффективных сотрудников.

Талант–менеджмент представляет собой интегрированный подход к отбору, оценке и развитию потенциала персонала. Известно, что HiPo–сотрудники (от англ. hi potential — высокий потенциал) составляют всего 5% от общего количества штата. Тем не менее, при правильном использовании их навыков, компания может повысить прибыли в различных секторах до 25%.

Цель управления талантами – создание комфортной среды для развития и роста работника, который умеет эффективно применять свои компетенции для повышения как своей производительности, так и для достижения целей организации.

В связи с этим возникают вопросы:

- 1) Каковы стейкхолдеры программ управления талантами?
- 2) Каковы способы реализации систем талант–менеджмента?
- 3) Каковы источники финансирования развития таких программ?
- 4) Где целесообразнее всего создавать и реализовывать системы талант–менеджмента и аккумулировать ресурсы для нее – информационные, финансовые, человечески и т.д.?

Последовательно отвечая на эти вопросы, можно выстроить жизнеспособные и устойчивые системы талант–менеджмента, которые принесут реальный результат.

Особенное значение управление талантами приобретает в сфере образования всех уровней, поскольку именно образование закладывает основы формирования и реализации таланта. Жизнеспособное и устойчивое развитие систем управления талантами зависит от множества факторов: заинтересованности ключевых стейкхолдеров – участников программ, бизнес–структур, органов государственной власти; способов реализации систем управления талантами, а также источников их финансирования. Образовательная среда является тем местом, где системы талант–менеджмента целесообразнее всего создавать, аккумулируя инициативу стейкхолдеров и создавая необходимую для идентификации и самореализации талантов среду.

Объект – Управление талантами организации как инновационный тренд в управлении человеческими ресурсами.

Предмет исследования – системы управления талантами в образовательной среде.

Цель исследования – проанализировать системы управления талантами в университетах России и Казахстана и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Задачи:

- изучить теоретические основы разработки системы управления талантами в современных организациях и их специфику в образовательной среде;
- охарактеризовать УрФУ и Университет «Туран» как объекты управления;
- проанализировать кадровый состав ППС/НПР в университетах России и Казахстана;
- оценить системы управления талантами в Университетах России и Казахстана;
- разработать рекомендации по совершенствованию систем управления талантами в университетах.

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в широком контексте проблематики управления талантами.

Теоретические методы исследования были направлены на анализ современных практик и технологий талант-менеджмента, составивших авторскую концепцию управления талантами. Эмпирические методы включали кабинетные и полевые. Кабинетные методы позволили собрать статистические данные по специфике талант-менеджмента в университетах России и Казахстана и проанализировать локальные нормативные акты организации с этой сфере. Полевое исследование в форме анкетирования позволило выявить сильные и слабые стороны систем управления талантами в выбранных организациях и определить сходство и различие в их реализации.

Результаты исследования прошли апробацию на международных конференциях и форумах и были опубликованы в следующих изданиях:

1) Бадамбаева В.М. Совершенствование мотивации труда в высшей школе: кейс Университета «Туран» (Казахстан) // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. VI Международный экономический форум, Барнаул, 27-28мая 2019 г. С. 18-26.

2) Fedorova, A, Dvorakova, Z, Kacane, I, Khan, H & Badambaeva, V 2019, Factors in Health and Well-Being in the Workplace: A Comparative Analysis of Employee Survey Results. в KS Soliman (ред.), vision 2025: Education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage. International Business Information Management Association, IBIMA, стр. 3429-3439, 34th International-Business-Information-Management-Association (IBIMA) Conference, Madrid, Испания, 13/11/2019.

3) Бадамбаева В.М., Лысенко Е.В. Развитие систем талант-менеджмента в образовательной среде: кейс университета «Туран», Алматы, республика Казахстан // Сборник материалов конференции DSEME 2020, 14-15 ноября 2020г. УрФУ, Екатеринбург, с. 27-35

1 Теоретические основы разработки системы управления талантами в современных организациях

1.1 Управление талантами как инновационный тренд в управлении человеческими ресурсами

Слово «талант» восходит к древности и имеет богатую историю. Для древних иудеев, греков и римлян талант был единицей веса. Путем обмена драгоценных металлов этого веса он стал денежной единицей. То, что сегодня стало главным источником создания ценности, тысячи лет назад было деньгами.

Впервые термин «управление талантами» был предложен Дэвидом Уоткинсом из «Softcare» [30] в публикации в 1998 года, позднее развит и дополнен в работе «Системы управления талантами» в 2004 году. Первоначально термин «управление талантами» применяли, чтобы обозначить изменения в сфере управления HR, которые делали «акцент на управление человеческим потенциалом или талантом» [33].

Понимание необходимости выделения талантливых работников как отдельной категории персонала появилось в 1994 г. Термин «война за таланты» был предложен Эдвардом Майклзом (Ed Michaels), директором McKinsey & Company, совместно с Хелен Хелдфин–Джонс и Элизабет Экселрод. Продолжили работу исследователи из McKinsey и другие практики, в частности Марк Эфрон, Мириам Орт, Джон Будро, Ласло Бока, Адама Гранта, Эда Кэтмелла, Дэви Майераи Адама Робертсона, уделили особое внимание практике управления талантами в известных и эффективных мировых корпорациях Toyota, Google, Pixar.

В российской науке тема управления талантами раскрыта довольно поверхностно и требует более тщательного изучения. В частности, ею интересуются такие ученые, как И. А. Ермакова, О. И. Продиус, А. И. Журавль, М. О. Ситор, В. Л. Пикалов, Н. Б. Кузнецова, Н. М. Ушева.

Отечественный психолог В. Н. Рудченко утверждает, что сочетание способностей, являющихся основой таланта, в каждом случае бывает особенным, присущим только определенной личности. О наличии таланта следует делать вывод по результатам деятельности человека, которые должны отличаться принципиальной новизной, оригинальностью подхода

В самом общем значении талант – совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту.

Управление талантами – это раздел HR–менеджмента, занимающийся поиском и привлечением эффективных сотрудников, интегрированием нового персонала, мотивацией и поддержкой работников для удовлетворения настоящих целей организации.

Управление талантами, как следует из самого названия, – это управление способностями, компетенциями и мощью сотрудников внутри организации. Концепция не ограничивается подбором подходящего кандидата в нужное время, но она распространяется на изучение скрытых и необычных качеств сотрудников и развитие и воспитание их, чтобы получить желаемые результаты. Найм лучших талантов из отрасли может быть большой проблемой для организаций сегодня, но сохранение их и, самое главное, переход их в соответствии с культурой организации и получение от них лучшего – это гораздо большая проблема.

Управление талантами в организациях не ограничивается только привлечением лучших специалистов из отрасли, но это непрерывный процесс, который включает в себя поиск, найм, развитие, удержание и продвижение их при одновременном удовлетворении потребностей организации. Например, если организация хочет, чтобы лучший талант её конкурента работал с ней, она должна привлечь этого человека и предложить ему что–то, что далеко за пределами его воображения, чтобы прийти и присоединиться, а затем придерживаться организации. Только его найм не решает цели, но получение

от него дел – главная задача. Поэтому можно сказать, что управление талантами – это полноценный процесс, который контролирует не только вход сотрудника, но и его выход.

Талантом называют такую совокупность способностей, которая позволяет получить продукт деятельности, отличающийся новизной, высоким совершенством и общественной значимостью [42]. Талантливый персонал сочетает в себе высокий потенциал (high potential) и высокую производительность (performance).

В настоящее время талант–менеджмент рассматривается двояко: как инновационная система управления человеческими ресурсами и как технология, инструмент управления ими [40].

Предпосылка управления талантами заключается в том, что сотрудники являются самым ценным активом каждой организации (Cobb, 2007), означает, что именно сотрудники должны быть в центре всех функций управления талантами каждой организации, ориентированной на успех.

Управление талантливыми сотрудниками – это набор индивидуализированных управленческих практик для сотрудников с высоким потенциалом или кадрового резерва (talent–pool) [38].

Управление талантами – совокупность инструментов управления персоналом, которая дает возможность предприятию эффективно использовать и удерживать персонал, представляющий собой особую ценность для вклада в развитие предприятия [34].

Управление талантами – раздел HR – менеджмента, который ориентирован на поиск и привлечение эффективных сотрудников в целях удовлетворения потребностей предприятия [39].

Исследователи в области управления персоналом считают, что стратегия управления талантами на предприятии – это стратегическое направление, которое тесным образом связано с целями бизнеса [41]. Другие исследователи уверены, что стратегия управления талантами должна быть интегрирована в стратегию бизнеса [40], так как успешная реализация

стратегии способна обеспечить высокую конкурентоспособность предприятия, увеличить показатели доходности, оптимизировать затраты, тем самым, приблизиться к переходу на инновационный путь развития. В противном случае – можно наблюдать конкурентную пассивность и отрицательное воздействие на результат.

Инструменты управления талантом:

- планирование персонала, рекрутинг, найм;
- финансовая и нефинансовая мотивация
- удовлетворенность, лояльность и вовлеченность персонала;
- системы оценки деятельности сотрудников, модели компетенций;
- диагностика, оценка, развитие сотрудников организации [40].

Прежде чем управлять сотрудниками с высоким потенциалом, его необходимо определить. Это можно сделать на этапе собеседования, выявив основные мотивы соискателей. Или оценить персонал компании, чтобы составить общую стратегию управления талантами и индивидуальные программы по их развитию.

Методами управления талантами являются: специализированные программы и тренинги, которые направлены на развитие профессиональных навыков у талантливых специалистов, позволяющих компании извлечь финансовую выгоду или повысить эффективность ее работы.

Тимбилдинг. Создание дружественной рабочей атмосферы позволяет талантливым сотрудникам еще больше раскрыться и добиваться высоких результатов в тандеме с членами команды.

Подготовка менеджеров – программы, которые направлены на обучение управляющего персонала. Они должны помочь повысить управленческие компетенции: управление людьми, проектами, разрешение конфликтов.

Коучинг. Тренерская работа с персоналом. После того, как талантливые сотрудники выявлены, за ними закрепляются персональные наставники, которые одобряют их работу, наставляют и составляют планы развития в дальнейшем. Примечательно, что наставники и руководство в этом случае

должны также уметь слушать и слышать таких сотрудников и быть открытыми к изменениям. Это создаст для талантливых сотрудников идеальные условия, где они смогут не только развиваться, но и предлагать и воплощать свои идеи в компании.

Наставничество. Активный метод развития талантов в компании, который позволяет быстро включить в работу новых сотрудников. Построен на том, что наставник на личном примере демонстрирует работнику то, каким должен быть сотрудник их компании. Это касается не только профессиональных навыков, но и человеческих качеств.

Управление талантами – это полный спектр кадровых процессов, направленных на привлечение, развитие, мотивацию и удержание высокоэффективных сотрудников.

Управление талантами – это набор HR–процессов, которые интегрированы друг с другом. Это означает, что деятельность по управлению талантами больше, чем сумма отдельных частей. Это также означает, что стратегии управления талантами необходимы для того, чтобы полностью использовать их потенциал.

Привлекать, развивать, мотивировать и удерживать – это далеко не полный перечень. Управления кадрами касается всех ключевых HR–направлений, от найма и адаптации новых сотрудников из управления производительностью для хранения.

Высокоэффективные сотрудники: целью управления талантами является повышение производительности. Управление талантами направлено на мотивацию, привлечение и удержание сотрудников, чтобы заставить их работать лучше. Вот почему управление талантами так важно. Когда это делается правильно, компании могут создать устойчивое конкурентное преимущество и превзойти своих конкурентов с помощью интегрированной системы методов управления талантами, которые трудно скопировать и/или симитировать.

Другими словами, управление талантами – это процесс, направленный на повышение эффективности работы с помощью интегрированных методов управления персоналом.

Талант–менеджмент представляет собой интегрированный подход к отбору, оценке и развитию потенциала персонала. Известно, что HiPo–сотрудники (от англ. hi potential — высокий потенциал) составляют всего 5% от общего количества штата. Тем не менее, при правильном использовании их навыков, компания может повысить свою прибыль.

Чтобы добиться этого, вначале необходимо провести большую работу по постановке огромного поезда под названием «управление талантами» на рельсы [34].

Цель управления талантами – создание комфортной среды для развития и роста работника, который умеет эффективно применять знания и навыки. Забота о комфорте персонала давно перестала быть просто красивой фразой в описаниях вакансий компании и перекочевала в один из пунктов корпоративной культуры. Например: корпорация Google создала в своей штаб–квартире для персонала условия, при которых он может жить в офисе неделями. Там есть: места для отдыха, рестораны, детские сады, места для работы и хобби. Все это является необходимыми условиями для того, чтобы сотрудники работали в полную силу, не отвлекались на мелкие бытовые вопросы.

В настоящее время, в практике управления талантами активно используется целый ряд эффективных методов стимуляции творческой активности и приемов творческого решения проблем. В то же время в сегодняшних современных условиях существует необходимость разработки системного, целостного метода активизации творческого потенциала личности.

На наш взгляд, современные условия в управлении талантами заключаются, как правило, в правильном понимании термина «управление талантами». Мы понимаем под управлением талантами целенаправленную

деятельность компании по созданию, развитию и использованию талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес–задачи.

Исходя из данного понимания работа по управлению талантами, на наш взгляд, включает в себя:

- поиск и найм талантов;
- адаптацию талантов к компании и компании к талантливым сотрудникам;
- развитие талантов;
- мотивацию талантливого сотрудника;
- оценку деятельности и удержание талантливых сотрудников;
- построение и поддержание долгосрочных отношений с сотрудниками [37].

Но также стоит отметить, что успешная организация постоянно должна пытаться удерживать старые таланты, но и не забывать о новых, и тогда можно рассчитывать на то, что на каждом ее уровне и во всех звеньях будут находиться и творить «светлые головы». Взаимные обязательства работодателя и работника станут одной из самых важных составляющих организации, которая в свою очередь должна способствовать созданию такой атмосферы, которая бы удерживала талантливых людей. Важно понимать, что таланты – дефицитный, а также часто остающийся незамеченным ресурс. Современные менеджеры просто обязаны выявлять скрытые таланты своих работников и нанимать новых талантливых людей [42].

Согласно статье Heidke, J.D «Benefits of Effective Talent Management Include», управление талантами это динамичный, непрерывный процесс систематического выявления, оценки и развития талантов для будущих критических ролей в целях обеспечения непрерывности и оптимальной организационной эффективности.

Практика управления талантами имеет свои плоды. В современном менеджменте существует множество успешных примеров эффективной работы управления талантами. Одна из них практика, внедренная казахстанским филиалом компании General Motors. Американский промышленный гигант успел стать автором и пионером многих передовых

HR–практик в области управления персоналом. Среди интересных особенностей системы управления талантами в General Motors стоит выделить следующие:

– Компания привлекает много молодых талантов через отбор среди выпусков слушателей университетских бизнес–программ.

– Компания делает ставку на рекрутинг выпускников колледжей и университетов, опытных профессионалов в середине карьерной лестницы, магистров в области менеджмента и финансов, профессионалов, имеющих опыт работы в лучших консалтинговых компаниях.

– В компании работает уникальная система оценки потенциала персонала под названием «Сессия С», по результатам которой персонал классифицируется по трем категориям (лучшие, ценные и наименее эффективные).

В General Motors действует эффективная система развития персонала, которая включает обучение перспективных сотрудников по лидерским программам, ротацию и менторинг и наставничество.

Еще одна интересная практика – управление талантами в казахстанском филиале компании Procter & Gamble. Ее уникальность: компанию не интересует образование претендента на должность. В Procter & Gamble интересуются только тем, что позволяет специалистам достигать исключительных результатов в своей работе: творчество, инновационное мышление, характер, порядочность, интеллект и т. д.

В talent management Procter & Gamble активно используют модели компетенций, которые по ряду индикаторов оценивают эффективность работы каждого сотрудника. Примечательно, что 90 % сотрудников Procter & Gamble начали свою карьеру в компании с самых низких должностей и со временем продвинулись в высшую по карьерной лестнице, что подтверждает эффективную работу системы найма, обучения и развития персонала.

Из других интересных примеров эффективных систем управления талантами стоит выделить систему управления талантами в казахстанском

филиале компании McDonalds. Здесь работает одна из наиболее привлекательных программ «Поддержки образования». Она предусматривает огромные возможности для обучения каждому сотруднику, выплату именных стипендий, стажировки за рубежом, прозрачную систему карьерного роста.

На основе проведенного анализа, можно заключить следующее, что талант есть высокая степень одаренности [40]. Он выступает в качестве «планки», на которую равняются другие сотрудники. Талант способен зажечь коллег своим энтузиазмом и нетипичным, творческим подходом к решению проблем. Казалось бы, сплошные плюсы. Однако на практике не все так просто.

Во-первых, талант должен быть «вписан» в коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать причиной разногласий в нем.

Во-вторых, талантливые сотрудники отличаются рядом качеств, которые делают управление ими весьма непростой задачей.

Талант в сфере бизнеса (реальной экономики) – это человек, обладающий высоким профессионализмом и компетентностью, оценка которого производится по двум параметрам:

- профессиональная компетентность – оценка профессиональных знаний и навыков и результатов труда;
- компетенции, соответствующие уровню развития управленческих навыков (например, используются корпоративные компетенции) которые, в свою очередь, определяются стратегическими целями компании и выдают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника.

«Корпоративные таланты» – это сотрудники с высоким профессиональным потенциалом, способные к активному развитию и продвижению, а не «готовые» менеджеры для следующего управленческого уровня. Поэтому, принимая решение, необходимо учитывать как имеющийся уровень развития управленческих навыков, так и потенциал к росту и развитию.

1.2 Управление талантами в образовательной среде

Последние тенденции экономического развития в мире, глобализация, жесткая конкуренция в сфере высшего образования сместили акцент на человеческие ресурсы, которые играют роль ключевого фактора развития и требуют более детального изучения системы управления талантами. Кадровый состав осуществляет функции поддержки качественных услуг и целостности общего потенциала любой организации и университета, в частности.

Придание особой значимости сотрудникам организацией значительно повышает ценность такого понятия, как талант. На сегодняшний день приоритетной задачей университета является выявление одаренных преподавателей, их максимальное возвращение, поиск и удержание в университете. Талантливые сотрудники, а в нашем случае талантливые преподаватели – «огромный козырь» для университета, который обеспечивает должный уровень качества оказываемых услуг.

Высокий уровень конкурентоспособности вуза, реализация образовательных программ обеспечиваются в первую очередь высококвалифицированным профессорско–преподавательским составом. Хорошо развитая организационная культура в университете в этом случае выступает средством привлечения высококлассных преподавателей, профессоров, и в то же время позволяет в стенах университета создать и поддержать определенное социально–экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность вуза, его рейтинг и приверженность всех сотрудников, а в частности преподавателей.

Университеты подвержены давлению рынка. Конкуренция заставляет университеты работать как бизнес до такой степени, что студенты рассматриваются как клиенты, руководство университета теперь ищет, как дать им максимальное удовлетворение. Более того, требования заинтересованных сторон становятся все более сложными, и их необходимо

учитывать для того, чтобы достичь и сохранить конкурентные преимущества в образовательных организациях.

Университеты должны гарантировать, что студенты, как их клиенты, получают абсолютно качественный сервис. Главная обязанность – выпускать выпускников, способных адаптироваться и выгодно конкурировать в новых социальных вызовах, среди таких же выпускников, и успешно конкурировать в своей отрасли [45].

Управление талантами в образовательной среде является относительно неиспользованной и новой концепцией в области управления человеческими ресурсами, несмотря на несомненную важность и конкурентное преимущество для развития институтов образования. Институты образования в большей своей массе не обладают знаниями, стратегиями в управлении талантами, которые всё глубже проникают в систему управления человеческими ресурсами.

Человеческий капитал рассматривается большинством как движущая сила успешных организаций. Хотя большинство может признать это, немногие высшие учебные заведения создали формальные программы для поддержки существующих талантов [34].

Вулвертон и Гмелч (Wolverton and Gmelch, 2002) подтвердили ограниченное количество исследований, связанных с управлением талантами в высшем образовании, в которых они предположили, что немногие учреждения принимают формальные программы развития и оставляют возможности роста на волю случая вместо того, чтобы полагаться на систематический и целенаправленный процесс. Линч (2007) также предположил, что колледжи и университеты отстают от бизнеса и промышленности в развитии своих собственных талантов. —Можно было бы ожидать, что в экономике знаний производители знаний будут ценить «управление талантами» и даже иметь конкурентное преимущество в этой области, – Линч (Lynch, 2007) [46]. Линч также заявил, что большинство

учебных заведений успешно развивают своих студентов, но не помогают своим руководящим сотрудникам в их собственном развитии навыков [46].

Талант–менеджмент в образовании – деятельность, направленная на привлечение, использование и развитие «талантов», создание особой среды, способствующей реализации талантливых человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности сферы образования в целом и образовательных учреждений, в частности.

Исследование Лысенко Е.В. [47] о развитии систем управления талантами в федеральных университетах России показало, что управление талантами в образовательной среде способствует повышению качества образования. Привлекая в свои стены талантливых абитуриентов, университет ставит более высокие требования в профессорско–преподавательскому составу. А привлечение талантливых преподавателей способствует улучшению качества образования, готовит HiPo–специалистов. Также привлечение талантливых абитуриентов и талантливых ППС приводит к повышению показателей университета по науке. Талантливые студенты под руководством талантливого профессорско–преподавательского состава будут проводить больше научных исследований, будут стремиться к созданию и публикации качественных научных работ в международном научном пространстве. Увеличение количества HiPo–выпускников будет ресурсом для поднятия экономики страны. Придя в организации, фирмы, создав свои стартапы, обладая профессиональными и научными компетенциями, высокой мотивацией к развитию смогут вывести науку, образование, бизнес на качественно новый, высокий уровень. Привлечение, развитие и выпуск талантливых HiPo–молодёжи обеспечит «альмаматер» узнавание и признание бренда университета, что в свою очередь будет способствовать привлечению большего числа конкурентно–способных, талантливых абитуриентов, что в свою очередь будет способствовать росту университета в мировом рейтинге учебных заведений и увеличение материальной прибыли.

Мы считаем, что в систему управления талантами в высших учебных заведениях входит:

- выявление потребностей в талантливых сотрудниках в соответствии с планом развития университетов;
- планирование работы с перспективными сотрудниками;
- привлечение талантов в университет и оценка актуальных профессий и квалификаций на рынке труда;
- выявление талантов сотрудников;
- работа с молодыми специалистами и выпускниками ВУЗов;
- обучение и развитие талантов;
- развитие лидерских компетенций у кадрового резерва;
- мотивация, продвижение и удержание талантливых сотрудников;
- оценка эффективности работы системы талант-менеджмента.

Мы считаем, что департамент «Управление человеческим капиталом» (в частности, в вузах – отдел кадров) должен своевременно выявлять возможные проблемы управления талантами. Они могут выражаться в следующем:

- проблемной демографии штата (возрастные, гендерные перекосы);
- недостаток лидерских компетенций и навыков управления и руководства;
- нехватки квалифицированных кадров на рынке труда;
- недостаточная профессиональная компетенция ключевых сотрудников;
- быстрое повышение сотрудников по карьерной лестнице в связи с расширением университетов.

Для успешного решения всех этих проблем в университетах должна быть принята, действовать и периодически корректироваться – Стратегия управления талантами.

2 Анализ систем управления талантами в ВУЗах России и Казахстана

2.1 Характеристика УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина и Университета «Туран» как объектов управления

2.1.1 Характеристика УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Университет создан распоряжением Правительства Российской Федерации от 02.04.2010 №501–р путём изменения типа Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский государственный технический университет – УПИ имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» как федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина» [11].

Миссией Уральского федерального университета является повышение конкурентоспособности и обеспечение реиндустриализации, формирования человеческого и научно–технического потенциала, сбалансированного обновления традиционных и развития постиндустриальных отраслей экономики Уральского федерального округа [11].

Стратегическая цель развития университета – формирование в Уральском федеральном округе научно–образовательного и инновационного центра международного уровня. УрФУ призван стать ядром этого центра. Основной механизм реализации цели – кооперация университета с мировыми научно–образовательными центрами и корпорациями, институтами Уральского отделения Российской академии наук, вхождение УрФУ по совокупности показателей в топ–100 университетов мира [11].

Структура Уральского Федерального Университета:

- 11 институтов
- 164 кафедры
- 10 департаментов нового типа (обеспечивающих реализацию научного процесса и осуществляющих образовательную деятельность по основным образовательным программам)
- 8 кафедр специализированного учебно–научного центр
- 18 базовых кафедр
- 122 лабораторий: 19 совместных лабораторий с институтами УрО РАН,
- 3 представительства и 8 филиалов в городах: Красноуральск, Ирбит, Нижний Тагил, Алапаевск, Каменск–Уральский, Верхняя Салда, Краснотурьинск, Невьянск.

Университет осуществляет образовательную деятельность на основании лицензии, выданной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки серии 90Л01 №0009261 рег. №2214 от 21.06.2016. Срок действия лицензии – бессрочно [10].

УрФУ является участником проекта по повышению конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно–образовательных центров. Размер выделенного финансирования в 2019 году составил 430,4781 миллиона рублей.

В 2019 году УрФУ поднялся на 48 позиций в международном рейтинге QS World University Rankings, занял 364 место в мировом рейтинге университета. В начале 2019 года УрФУ вошел в новые предметные и отраслевые рейтинги QS World

University Rankings, став лидером по динамике прироста позиций среди вузов проекта 5–100:

- Materials Science (ТОП 400)
- Engineering – Electrical and Electronic (ТОП 450)
- Engineering & Technology (ТОП 450)
- Chemistry (ТОП 500)

- Computer Science & Information Systems (ТОП 600).

Согласно отчёту по самообследованию, в 2019 году УрФУ сохранил позиции в ТОП 800 университетов мира по версии международного рейтинга ARWU Academic Ranking of World Universities. Уральский федеральный Университет расширил присутствие в предметных рейтингах Times Higher Education Subject Ranking:

- Arts&Humanities (ТОП 301–400);
- Education (ТОП 401+);
- Business&Economics (ТОП 401–500);
- Physical Sciences (ТОП 501–600);
- Computer Science (ТОП 601+);
- Social Sciences (ТОП 601+);
- Engineering & technology (ТОП 801+).

2.1.2 Характеристика Университета «Туран»

Университет «Туран» создан в 1992 году (свидетельство № 676 от 24.07.1992г.). Лицензия на право ведения образовательной деятельности (серия БМ № 0000012) была выдана по итогам проверки экспертной комиссии Министерства образования РК приказом № 253 от 27.06.1994 г.

Миссия университета: Культура, образование и наука во благо общества.
Видение университета: к 2020 году инновационно–предпринимательский университет «Туран» подготовит специалистов, ориентированных на предпринимательство, 5 инновации, способных адаптироваться к меняющимся социально–экономическим условиям, и обеспечит себе лидирующее место среди отечественных вузов и конкурентные позиции на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ. Сегодня Университет «Туран» – университет–предприниматель. Завтра Университет «Туран» – инновационно–предпринимательский университет [10].

Стратегические цели: создать условия для становления студента как проактивной, социально успешной, конкурентоспособной личности в условиях стремительно изменяющегося мира; обеспечить университету «Туран» лидирующее место среди отечественных вузов и конкурентные позиции на глобальном рынке образовательных услуг и исследовательских программ.

Девиз университета: «Для тех, кто верит в себя и стремится к успеху».

Академические ценности:

- а) Академическая свобода и ответственность;
- б) Академическая честность;
- в) Сочетание фундаментальности знаний, практических навыков, профессиональных и социальных компетенций;
- г) Открытость в академической политике и во взаимоотношениях со всеми заинтересованными сторонами [58].

Университет «Туран» является образующей составляющей корпорации, которая представляет собой добровольное объединение высших, средних профессиональных и средних учебных заведений, научно–исследовательских центров и общественных организаций. Главная цель образовательной корпорации «Туран» – создать уникальную интегрированную среду накопления знаний, компетенций и профессиональных навыков для подготовки востребованных специалистов различных направлений на основе творческого потенциала, материальнотехнических, финансовых и организационных ресурсов. Образовательная корпорация «Туран» представляет собой целостный комплекс, обеспечивающий принцип непрерывности и многоступенчатости образования, и включает в себя школу–лицей, 2 колледжа, 2 университета и образовательно–оздоровительный комплекс «Тау–Туран» в городах Алматы и Астане. Такой подход к образованию молодежи позволяет эффективнее использовать весь научно–образовательный и материально–технический потенциал образовательной корпорации «Туран», создавать необходимые условия для непрерывного

образования студента, повышения его квалификации и привлечения молодого человека к научно–исследовательской и предпринимательской работе. [27].

Главный принцип организации инновационно–предпринимательского университета «Туран» – гармоничное объединение трех базовых видов деятельности: научные исследования (получение знаний); образование, включая и воспитание (передача знаний и умений, формирование компетенций); инновации (применение знаний).

В университете активно формируется предпринимательская культура. В этом контексте в университете ведется большая работа по вовлечению сотрудников, преподавателей и обучающихся в инновационную деятельность в сфере образования, науки и социума. С этой целью в течение года проводятся конкурсы проектов. Лучшие из них участвуют в конкурсах акимата г. Алматы, МОН РК и за рубежом. Наиболее перспективные проекты получают гранты университета для создания стартапов. Некоторыми проектами руководят преподаватели–фаундеры, которые делятся со студентами своим опытом предпринимательской деятельности. Часть стартапов реализуется студентами самостоятельно [58].

С целью обеспечения наилучших условий для формирования предпринимательского духа, достижения успехов молодыми предпринимателями в университете функционирует бизнес–инкубатор. На территории специальной экономической зоны «Парк инновационных технологий» действует учебно–практический центр «Туран–Алатау». Центр представляет собой учебно–практическую площадку для студентов, практикантов, магистрантов, докторантов вузов, инноваторов, изобретателей и начинающих предпринимателей, оборудованную современным высокотехнологичным телекоммуникационным оборудованием компании «ЭлтексАлатау», выпущенным на территории СЭЗ «Парк инновационных технологий». Обучение и практические занятия проводятся ведущими инженерами инновационных инфокоммуникационных предприятий, менторами и тренерами известных компаний IT–отрасли.

Учебно–практический центр «Туран–Алатау» является проектом совместной деятельности университета «Туран», ТОО «Технопарк «Алатау» и ТОО «ЭлтексАлатау». Для развития инновационного потенциала и конкурентоспособности обучающихся функционируют Летняя и Зимняя школы предпринимательства «TURAN ENTREPRENEURSHIP». Организаторами школы являются университет «Туран», СЭЗ ПИТ «Алатау», ТОО «ЭлтексАлатау», Казахстанская ассоциация маркетинга, образовательно–оздоровительный комплекс «Тау–Туран». Целью школы является пропаганда предпринимательской деятельности как эффективной жизненной стратегии. Доступ во все инновационно–предпринимательские структуры и на все проводимые ими мероприятия открыт для всех желающих.

Согласно отчёту о результатах работы внешней экспертной комиссии по оценке на соответствие требованиям стандартов «Туран» в период с 18 по 20 ноября 2020 года специализированной аккредитации образовательных программ Университета, Университет «Туран» входит в десятку лучших вузов РК. По результатам Генерального рейтинга лучших гуманитарно–экономических вузов, проводимого НКАОКО, в 2017г. и 2018 г. занял 4 место. В Генеральном рейтинге ТОП–20 вузов РК, проводимом НААР, в 2018, 2019, 2020 гг. университет «Туран» занял 6–е место.

Университет «Туран» охватывает полный образовательный цикл: бакалавриат, магистратура, PhD, а также MBA, DBA [10].

В составе университета 4 факультета: гуманитарно–юридический, экономический, факультет «Академия кино и телевидения», подготовительный факультет. В состав университета входит 15 кафедр, 3 исследовательских института: Институт мировой экономики и международных отношений, НИИ права, НИИ туризма, Высшая школа бизнеса, Бизнес Школа «STEM». Функционируют 3 диссертационных совета. В 2020 г. в Реестре ОП 73 ОП: 31 ОП бакалавриата по 10 направлениям подготовки, 33 ОП магистратуры, 3 ОП MBA – по 7 направлениям подготовки, 5 ОП докторантуры PhD и 1 ОП DBA – по 3 направлениям подготовки. В

настоящее время ведется обучение по 27 образовательным программам бакалавриата, 21 – магистратуры, 2 – МВА, 5 – докторантуры PhD и 1 ОП ДВА. Обучение на трех языках: казахском, русском и английском [10].

Общий контингент обучающихся в 2020–2021 учебном году составляет 4370 человек:

- 4092 студента
- 196 магистрантов
- 82 докторанта.

2.2 Анализ кадрового состава ППС/НПР Университетов России и Казахстана

2.2.1 Анализ кадрового состава ППС/НПР УрФУ им. первого Президента Б.Н. Ельцина

Учебный процесс в Уральском федеральном университете обеспечивает 9921 преподавателей, из них 585 докторов наук, 1878 кандидата наук. Среди штатного профессорско–преподавательского состава 5 действительных членов и 18 членов–корреспондентов РАН, 1 член– корреспондент Российской академии художеств, 52 академика и члена–корреспондента общественных академий и 39 членов зарубежных и международных академий [11].

Доктора наук возглавляют 82 кафедры университета. Среди заведующих кафедрами – 4 члена–корреспондента и академика РАН; 13 – действительных членов и членов–корреспондентов российских и зарубежных общественных академий. (Рис. 1)



Рисунок 1 – Кадровый состав ППС/НПР УрФУ (Отчет о самообследовании УрФУ, 2020)

В целевую аспирантуру для сотрудников УрФУ в 2019 году зачислено 57 аспирантов очной бюджетной формы из 11 институтов: ХТИ (11), ИЕНиМ (10), УралЭНИН (7), УГИ (6), ИнЭУ (6), ИНМТ (5), ФТИ (4), ИРИТ (4), ИНФО (2), ИСиА (1), ИФКСиМП (1). 13 аспирантов, зачисленных в программу, обучаются на последнем курсе, защита ожидается в 2020 году. Целевые аспиранты предоставили отчеты о публикационной активности, что позволило включить в отчет 22 статьи, проиндексированные в международных базах WoS и Scopus. 13 участников программы целевой аспирантуры выиграли грант РФФИ «Аспирант» [11].

2.2.2 Анализ кадрового состава ППС Университета «Туран»

Важным аспектом деятельности современного вуза является обеспечение современного уровня качества преподавательского состава,

формирование кадрового потенциала. В 2019/2020 учебном году учебно–воспитательный процесс на 15 кафедрах обеспечивали 362 преподавателя, из них штатных 292 преподавателя. Укомплектованность ППС соответствует штатному расписанию, количественный и качественный состав ППС вуза – предъявляемым требованиям Министерства образования и науки Республики Казахстан (далее – МОН РК). Научно–образовательную деятельность осуществляли 37 доктора наук, профессора; 114 кандидатов наук, доцентов, в том числе 27 докторов Ph.D., 114 магистров наук [10]. (Табл. 1)

Таблица 1 – Кадровый состав ППС/НПР Университета «Туран» (Источник: Отчет НААР, 2020)

Всего штатных преподавателей	Доктора наук	Кандидаты наук	Доктора Ph.D.	Магистры
292	37	114	27	114

В университете «Туран» трудятся 7 действительных членов и членов–корреспондентов НАН РК и 16 членов иных общественных академий наук, 8 членов творческих союзов, 9 мастеров спорта. 40 преподавателей преподают на английском языке. По состоянию на 01.11.2020 г. постепенность ППС университета составила 61%, средний возраст преподавателей – 51 год. Проводится планомерная работа по омоложению ППС в целом и с учеными степенями и званиями, в частности. Так, в течение последние три года численность докторов Ph.D. увеличена с 11 человек до 27 человек (5,5%), в результате чего снижен средний возраст ППС, в том числе с учеными степенями и званиями [10].

Особенностью комплектования ППС университета является академическая преемственность – подготовка собственных кадров через привлечение магистров наук и докторов PhD к научно–педагогической деятельности. Формируется кадровый резерв университета «Туран».

За 2019/2020 учебный год были награждены наградами МОН РК 4 сотрудника университета.

Повышению качества образовательных услуг способствует привлечение к проведению занятий приглашенных профессоров зарубежных вузов–партнеров. В 2019 году были приглашены 19 зарубежных ученых, в том числе: 9 – для консультирования докторантов Ph.D. В целях повышения качества образования и эффективности деятельности по достижению целей стратегии развития университета с 2016 года в университете «Туран» проводится рейтинговая оценка ППС и учебно–научных структурных подразделений. По итогам рейтинговой оценки деятельности в 2019/2020 учебном году 84 преподавателя и 4 научных сотрудника были награждены грамотой за плодотворный труд, высокий профессионализм и добросовестную работу во благо процветания корпорации «Туран» [10].

2.3 Анализ системы управления талантами в Университетах России и Казахстана

С целью анализа систем управления талантами в университетах России и Казахстана было проведено эмпирическое исследование.

База исследования: УрФУ им. первого Президента России Б.Н.Ельцина (Россия) и Университет «Туран» (Казахстан). Исследование включает в себя 3 этапа.

Программа исследования представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Программа исследования

Этап	Цель	Вид исследования	Инструмент	Документы/ респонденты
1	Оценка регулирования системы управления талантами	Кабинетное	Контент–анализ документов	Документы, регламентирующие систему управления талантами
2	Оценка реальной практики управления талантами в университетах	Кабинетное	Сравнительный анализ	Официальные сайты университетов ТУРАН, Казахстан и УрФУ, Россия
3	Оценка системы управления талантами	Полевое	Анкетирование	Студенты – 204 чел.

2.3.1 Анализ документов УрФУ имени Первого президента Б.Н.Ельцина, РФ и Университета «Туран», РК

В Миссии Уральского федерального университета прослеживается направленность к системе управления талантами – это «повышение международной конкурентоспособности Уральского региона и обеспечение реиндустриализации, наращивание человеческого и научно–технического потенциала».

Стратегической целью создания университета является формирование в Уральском федеральном округе научно–образовательного и инновационного центра, ядром которого станет университет [11].

В программе развития УрФУ на 2010–2020 гг., стратегической целью развития университета является формирование научно–образовательного и инновационного центра на базе университета, что обеспечит Университету вхождение в число топовых образовательных и интеллектуальных центров мирового уровня.

В качестве основных задач указывается модернизация научно–исследовательского процесса и инновационной деятельности и развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся [28].

В ключевые мероприятия исполнения данной программы входит создание системы подготовки элитных кадров высшей квалификации и развитие инновационной деятельности [7].

Также прописаны мероприятия для развития кадрового потенциала и формирование качественного контингента студентов – это поддержка академической мобильности и профессионального роста сотрудников университета и привлечение талантливой молодежи к обучению в университете, научной и инновационной деятельности, подготовка к успешной карьере [7].

Реализация мероприятий программы развития осуществляется в 2 этапа: I этап – 2010 – 2014 годы, на котором предполагается формирование образовательной, научно–исследовательской и инновационной среды университета за счет модернизации материально–технической базы, информационно–коммуникационной инфраструктуры, кадрового потенциала, создания современной системы управления, формирование бренда университета, узнаваемого в российском и мировом научно–образовательном пространстве (распоряжение от 21 октября 2015 г. № 2112–р);

II этап – 2015 – 2020 годы, на котором предполагается повышение конкурентоспособности университета за счет развития международных конкурентоспособных научных центров, развития сотрудничества в области образования и науки с ведущими мировыми образовательными и научными центрами, университетами стран ближнего зарубежья и стран – членов БРИКС, концентрации инновационной деятельности вокруг крупных проектов – центров технологического лидерства (распоряжение от 21 октября 2015 г. № 2112–р).

Согласно приложению 1 к программе развития УрФУ на 2010–2020 годы, университет смог достигнуть поставленные задачи. Например, в пункте «Создание системы подготовки элитных кадров высшей квалификации»: доля аспирантов от общей численности обучаемых в % – 2,3 (2010) – 5,3; доля закончивших аспирантуру с защитой диссертации в % – 32 (2010) – 62; доля имеющих ученые степени и звания преподавателей, работы которых цитировались 100 раз в течение последних 7 лет в % – 0 (2010) – 3 (2020); доля сотрудников, прошедших повышение квалификации (обучение, стажировки), в рамках программы развития университета в % 1,5 (2010) – 10 (2020); доля студентов первого курса университета, прошедших систему довузовского образования университета в % – 5 (2010) – 30 (2020) ; Узнаваемость бренда целевой аудиторией университета в Российской Федерации в % – 0 (2010) – 16 (2029)

Согласно приложения 2 к Программе развития УрФУ на 2010–2020 годы, финансирование мероприятий по созданию системы подготовки элитных кадров высшей квалификации возросло с 11 млн. рублей (2010) до 45 млн. рублей (2020); на поддержку профессионального роста сотрудников и академической мобильности студентов с 11 млн. рублей (2010) до 90 млн. рублей (2020); увеличилось финансирование привлечения талантливой молодежи в университет, инновационной и научной деятельности, а также подготовки к успешной карьере с 17 млн. рублей (2010) до 30 млн. рублей (2020).

В плане мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности УрФУ на 2013–2020 годы в четвёртом этапе были поставлены цели на увеличение научной результативности сотрудников до уровня мирового класса. Например, процент ППС имеющих международные публикации, должен вырасти с 19 % до 80%, также должно возрасти количество статей в SCOPUS на 1 НПР до 6,0. Также должны быть сформированы научные группы с высоким показателем публикационной активности.

В инициативе № 1 указаны следующие пункты развития системы управления талантами как: мероприятия для привлечения талантливых и молодых научно–педагогических сотрудников из ведущих зарубежных университетов и научных организаций для педагогической и научной работы; расширение круга преподавателей Уральского Федерального Университета, изучающих иностранные языки; создание центров подготовки талантливых абитуриентов и поддержка олимпиадного движения [7].

В инициативе № 2, чьей основной целью выступает активизация исследований научных коллективов УрФУ, и продвижение университета в предметных рейтингах выполняя поставленные задачи как: Интернационализация научных исследования, за счёт развития системы академической мобильности НПР: среднесрочных стажировок учёных УрФУ в ведущих исследовательских центрах. Формирование молодёжной научной элиты мирового уровня и закрепление молодых учёных кадров. Достигается это за счёт создания системы ресурсного обеспечения для привлечения в УрФУ лучших представителей молодого поколения российских и зарубежных учёных; обеспечения им комфортных условий жизни и работы; развитие поисковых исследования и реализации инновационных проектов [27].

Также согласно приказу ректора №184/03 от 14.02.2020 Стимулирующие выплаты устанавливаются авторам – работникам УрФУ за опубликование научных публикаций, индексируемых в международных базах цитирования Web of Science (WoS) и/или Scopus. Стимулирование публикаций распространяется на всех штатных сотрудников УрФУ и всех внешних совместителей, относящихся к любой категории персонала вуза, независимо от доли занимаемой ими ставки.

В комплексной программе развития на 2016–2020 гг. Университет «Туран» ставит себе цели следующие цели:

- Активизация проектной деятельности ППС.
- Повышение публикационной активности ППС.

- Создание междисциплинарных альянсов ППС университета для ведения научной и инновационной деятельности (НИР и ИД).
- Реализация программ повышения квалификации и переподготовки кадров (ПКиПК) сотрудников и ППС по вопросам научной и инновационной деятельности.
- Совершенствование системы НИР и инновационной деятельности
- студентов (обучающихся)
- Реформирование деятельности студенческих научных объединений (кружков, клубов и пр.), активизация проектной деятельности студентов.
- Активизация участия студентов в мероприятиях НИРС в Республике Казахстан, СНГ и странах дальнего зарубежья.
- Расширение сети и повышение качества конференций и других научных мероприятий для студентов
- Активизация публикационной активности студентов [26].

Согласно Статьи 3, Закона «Об образовании» Республики Казахстан основными принципами государственной политики в области образования являются: стимулирование образованности личности и развитие одаренности [2].

Согласно Закона Республики Казахстан от 9 февраля 2015 года N 285–V ЗРК О государственной молодежной политике, Статьи 4, об основных направлениях государственной молодежной политики, одними из основных направлений государственной молодежной политики являются: обеспечение доступного и качественного образования, развитие научно–технического потенциала; создание условий для развития предпринимательской деятельности среди молодежи; содействие развитию талантливой молодежи [2].

На современном этапе, одной из основных деятельности Университетов стала научно–исследовательская деятельность. В параграфе 3, пункте 17 Об утверждении Типовых правил деятельности организаций высшего и

послевузовского образования Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 октября 2013 года № 420, говорится, что научно-исследовательская деятельность должна быть направлена на обеспечение интеграции науки и образования, и развитие на этой основе научно-образовательного процесса, конкурентоспособных научных исследований и инновационной деятельности как важнейшего элемента результативной и эффективной национальной инновационной систем [2].

В пункте 19 говорится, что ППС выполнение НИР – это обязательная составляющая деятельности ППС в основное рабочее время в соответствии с индивидуальным планом работы [6].

Согласно пункту 20 университеты должны вести исследовательскую и инновационную деятельность, и обеспечить интеграцию образования и науки с производством, участвовать в реализации международных научных и образовательных программ и проектов, проводить фундаментальные, поисковые, прикладные научно-исследовательские работы и вести инновационную деятельность, обеспечивать получение новых знаний посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся, формировать и развивать собственные научные школы, активно привлекать к научно-исследовательской работе ППС и обучающихся; организовать руководство НИР обучающихся.

Согласно Приказа Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 ноября 2008 года № 613, правилу направления для обучения за рубежом, в том числе в рамках академической мобильности прописаны основные правила и критерии для отбора претендентов являются: уровень знания иностранного языка (сертификат, подтверждающий знание иностранного языка (TOEFL, IELTS, HSK, при наличии); средний балл документа об образовании; текущая успеваемость по завершении академического периода обучающихся. (обычно не ниже 4.0); копии грамот, сертификатов, дипломов, благодарственных писем (при их наличии) [4].

Согласно Приказа Министра образования и науки Республики Казахстан от 17 июня 2015 года № 391 Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности, и перечня документов, подтверждающих соответствие им, предъявляются квалификационные требования, предъявляемые к образовательной деятельности:

- обеспечение повышения квалификации преподавателей не реже одного раза в пять лет.
- Не менее 50% доля преподавателей с учеными степенями и учеными званиями от числа преподавателей, для которых основным местом работы является лицензиат.
- Осуществлять научное руководство магистрантам преподавателями, имеющими ученую степень соответствующей профилю запрашиваемой специальности, стаж научно–педагогической работы не менее трех лет, являющихся авторами научных публикаций за последние пять лет в рекомендованных уполномоченным органом в сфере образования и науки отечественных научных журналах и в международных научных изданиях, имеющих по данным информационной базы компании Томсон Рейтер (ISI Web of Knowledge, Thomson Reuters) ненулевой импакт–фактор, или входящими в базу данных компании Scopus, а также учебника либо учебного пособия [19].

Привлечение и поддержка талантливых абитуриентов прописана в Правилах присуждения гранта ректора и применения системы скидок в университете «Туран» [20]. Данный внутренний нормативный акт (Правила) входит в структуру организационных документов учреждения «Университет «Туран» и разработан в соответствии с Законом Республики Казахстан «Об образовании» от 27 июля 2007 года № 319–III ЗРК. Эти правила прописаны внутренние образовательные гранты и скидки. Согласно пункту 1.4, данные внутренние образовательные гранты и скидки Университета присуждаются в

целях поддержки и содействия развитию одаренных выпускников школ, колледжей и вузов [20]

Внутренний образовательный грант ректора – Грант ректора, присуждается ежегодно по результатам внутреннего конкурсного отбора: 4 года бесплатного обучения – занявшему 1–е место (95–100 баллов); 2 года бесплатного обучения – занявшему 2–е место (90–94 балла); 1 год бесплатного обучения – занявшему 3–е место (85–89 баллов). Сводный перечень скидок на обучение представлен в табл. 3, 4..

Таблица 3 – Скидки на обучение абитуриентам Университета «Туран»
(Источник: Электронная библиотека университета «Туран»)

№ п/п	Абитуриенты	Скидки (очная форма)
1	Выпускники общеобразовательных школ, имеющие знак «Алтын Белгі» предоставляется бесплатное обучение на весь период при наличии 95 баллов и выше по сертификату ЕНТ.	100%
2	Иностранные граждане (аттестат или диплом колледжа с отличием)	50% (1–ый г.о.)
3	Выпускники колледжей (дипломы с отличием)	50% (1–ый г.о.)
4	Выпускникам школы–лицея «Туран» (70 баллов из 140 по ЕНТ), колледжей «Туран» и ЦАТЭК	50% (1–ый г.о.)
5	Выпускники программы Teen MBA	50% (1–ый г.о.)

Таблица 4 – Гранты и скидки на обучение по итогам ЕНТ – Единое Национальное тестирование (Источник: Электронная библиотека университета «Туран»)

№ п/п	Баллы ЕНТ	Скидки (оч. форма)
1	125 баллов и более	Грант университета «Туран»
2	120–124	бесплатное обучение (два года)
3	115–119 баллов	бесплатное обучение (первый год)
4	105–114 баллов	50%– (1–ый г.о)
5	95–104 баллов	30%– (1–ый г.о)
6	85–94 баллов	20%– (1–ый г.о)
7	75–84 баллов –	10%– (1–ый г.о)

Для поддержки талантливых студентов, их достижения в учёбе отличникам учебы по итогам года, с оценки не ниже, чем «А–» при GPA –4,0, предоставляется 20% скидки, при GPA –3,67 и выше –10% скидки от стоимости предыдущего учебного года.

Гранты и скидки университета по итогам международных языковых экзаменов IELTS или TOEFL сроком не более двух лет давности на момент подачи документов, предоставляются для обучения в Бизнес Школе STEM поступающим и переводящимся с других вузов на весь период обучения. (Табл. 5)

Таблица 5 – Гранты и скидки университета по итогам международных языковых экзаменов IELTS или TOEFL (Источник: Электронная библиотека университета «Туран»)

	Результат IELTS	Результат TOEFL IBT	Размер скидки
1	6.0	60–78	10 %
2	6.5	79–93	30 %

Продолжение таблицы 5

	Результат IELTS	Результат TOEFL IBT	Размер скидки
3	7.0	94–101	50 %
4	7.5	102–109	70 %
5	8.0	110 и выше	100 %

Также скидки на обучения представляются призёрам и участникам конкурсов, согласно положениям о конкурсах.

Выпускникам университета «Туран», поступающим на программы магистратуры (диплом с отличием – 25% годовой стоимости обучения). Выпускникам других вузов 15% от первого года обучения, при наличии диплома с отличием.

Университет «Туран» активно поддерживает талантливых студентов – спортсменов при участии спортсменов под флагом университета «Туран», в составе сборных команд:

- 100% – мастерам спорта;
- 70% – кандидатам в мастера спорта;
- 50% – обладателям I разряда;
- 30% – обладателям II разряда.

Для стимулирования качественной учёбы внутренние гранты, сохраняются только при хорошей успеваемости (оценка не ниже В–).

В университете «Туран» создан «Центр карьеры и лидерства», который является структурным подразделением Университета, оно оказывает содействие кафедрам в организации профессиональной практики, развитии карьерных навыков и лидерских качеств обучающихся, а также трудоустройстве выпускников [17].

Цель – содействие повышению конкурентоспособности выпускников Университета на рынке труда через создание условий для адаптации к практической деятельности, развития карьерных навыков и лидерских

качеств. Одной из задач которого повышение уровня конкурентоспособности и информированности студентов, магистрантов, докторантов и выпускников о состоянии и тенденциях рынка труда с целью обеспечения максимальной возможности их трудоустройства. А, одним из основных направлений деятельности является организация мероприятий по развитию карьерных и лидерских качеств студентов и выпускников Университета [19].

Для развития научной деятельности молодёжи в Университете создан «Совет молодых учёных». Согласно Положения о Совете молодых ученых – цель активизации профессионального роста молодых ученых УТ, объединение их усилий для разработки актуальных научных проблем и решения приоритетных научных задач, а так же развитие инновационной деятельности молодых ученых. А одними из основных задач является информационное обеспечение научной молодежи (представление информации о вакансиях, фондах, грантах, конференциях, школах и иных мероприятиях по поддержке научной молодежи) и поощрение активных представителей научной молодежи. Одним из пунктов содержания деятельности является организация научных конференции молодых ученых УТ, содействие в проведении научных конференций, научно–практических семинаров, круглых столов Университета [19].

Также для сопровождения деятельности Университета по привлечению, развитию и поощрению талантов существуют положения регламентирующие проведение различных конкурсов, олимпиад, проектов. Например: Положение о конкурсе «Лучшая группа года университета», «Лучший студент года университета «Туран», «Активист года» и т.д..

Положение о конкурсной комиссии по академической мобильности определяет порядок формирования и деятельности комиссии по конкурсу академической мобильности студентов, магистрантов, докторантов и научно–педагогических сотрудников учреждения «Университет «Туран». Задачей Конкурсной комиссии является проведение конкурса среди студентов, магистрантов, докторантов и научно–педагогических сотрудников

Университета, представивших документы на конкурс для получения грантов на академическую мобильность [12].

Таким образом, оба анализируемых университета – УрФУ им. первого Президента России Б.Н.Ельцина и Университет «Туран» – в стратегических задачах и локальных документах закладывают основы формирования систем управления талантами как на уровне ключевого элемента кадрового состава – ППС/НПР, так и на уровне обучающихся.

2.3.2 Анализ реальной практики управления талантами в университетах России и Казахстана

Оценка системы управления талантливой молодёжью университетов – УрФУ и «Туран» – проводилась на основе специально подготовленной матрицы (Табл. 6), в которой в качестве ключевых параметров оценки выступили организуемые университетом проекты, в которых предлагается участвовать молодежи.

Анализируемые проекты ранжированы по следующим критериям:

- *таргетированные группы*: школьники, студенты колледжа, студенты университета;
- *типы проектов по направленности*: образовательные, научные, ориентированные на бизнес, социальные;
- *инициаторы проектов*: университет, бизнес–структуры, органы государственной власти;
- *способы стимулирования*: материальные в денежной форме, материальные в неденежной форме, нематериальные и комплексные, сочетающие материальное и нематериальное стимулирование.

Таблица 6 – Матрица оценки системы управления талантами Университета «Туран» и Уральского Федерального Университета. (Источник: собственное исследование, 2020)

Наименование проекта	По таргетированным группам			Типы проектов			Инициаторы проектов				Способы стимулирования				
	Школы	Колледжи	Университеты	Образовательные	Научные	Бизнес-ориентированные	Органы государственной	Бизнес-структуры	Общественные организации	Самофинансирование	Грантовое обеспечение	Материальное	Материальное	Нематериальное	Сочетание материального и нематериального

В качестве базы анализа выступили официальные сайты университетов.

2.3.2.1 Оценка системы управления талантами в Университете «Туран», РК

На сайте университета во вкладке «проекты» размещены проекты, конкурсы, направленные на выявление и привлечение талантливой молодёжи, начиная со школы. Во вкладке «Проекты» мы можем ознакомиться со следующими проектами как: Turan MUN, Grand Project, Туран Junior, Turan-Үміті, Turan School Science Project и Turan College Science Project, Sirius Cup, Бизнес-инкубатор «Туран», Eurasia Foundation. Для глубокого изучения содержания проектов были изучены положения о конкурсах и проектах, официальные страницы ВКонтакте, Фейсбуке, сайт <http://mun.turan-edu.kz/> посвящённый Международной конференции «TURAN MUN». Также были запрошены консультации заведующих и ведущих специалистов выпускающих кафедр.

Сводные таблицы по оценке системы управления талантами Университета «Туран» представлены в Таблице 7 и Таблице 8.

Таблица 7 – Анализ путей привлечения талантливой молодёжи. (Источник: собственное исследование, 2020)

Наименование проектов	По таргетированным группам			Типы проектов по направленности			Инициаторы проектов				
	Школы	Колледжи	Университеты	Образовательные	Научные	Бизнес-ориентированные	Университет «Туран» под патронажем акима города	Университет «Туран» и Палата предпринимателей	Университет «Туран» в рамках программы ООН	Университет «Туран»	Грантовое обеспечение
Городской конкурс на лучший бизнес-ориентированный или социальный проект «Turan-junior»	+					+	+				
Конкурс на лучший научный проект среди учащихся школ «Turan school science project»	+				+					+	
Международный дебатный турнир «Sirius Cup» Turan	+		+	+						+	
Городской конкурс на лучший бизнес-ориентированный или социальный проект среди учащихся колледжей «Turan-Ymity»		+				+	+				
Конкурс на лучший научный проект среди учащихся колледжей «Turan college science project»		+			+					+	

Продолжение таблицы 7

Наименование проектов	По таргети– рованным группам			Типы проектов по направ– ленности			Инициаторы проектов				
	Школы	Колледжи	Университеты	Образовательные	Научные	Бизнес–	Университет «Туран» под	Университет «Туран» и	Университет «Туран» в	Университет	Грантовое
Городская олимпиада профессионального мастерства «Turan Profi Skills»		+		+						+	
Международной конференции «TURAN MUN» (Turan Model United Nations)	+	+	+	+					+		
Социальный проект Grant Project	+	+				+				+	
Предметные олимпиады по специальностям		+	+	+						+	
Городской конкурс бизнес проектов «Startup Turan» среди студентов			+			+		+			
Тўран Избасар (операторское искусство и режиссура)	+									+	
Молодежный конкурс бизнес–проектов «TURAN–INNOVATION»			+			+				+	
Республиканская научно–практическая конференция молодых учёных «Жас Тўран»			+		+					+	
Ежегодные университетские конкурсы «Лучший студент», «Лучшая группа», «Активист года», «Прорыв года».			+	+						+	
Гранты ректора поступившим на бакалавриат и в магистратуру	+	+	+	+						+	
Eurasia Foundation											+

Таблица 8 – Анализ способов стимулирования талантов в университете «Туран». (Источник: собственное исследование, 2020)

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
1	Городской конкурс на лучший бизнес-ориентированный или социальный проект «Turan-junior» (ЕНТ не менее 70 баллов)	1-е место –50% скидка (1-ый г.о) 2-е место –30% скидка (1-ый г.о) 3-е место –15% скидка (1-ый г.о)
2	Городской конкурс бизнес-проектов «Startup Turan» среди студентов	Победители, в зависимости от инновационности проекта, поощряются следующим образом: – дипломами и грамотами Палаты предпринимателей «АТАМЕКЕН» города Алматы; – лучшие бизнес-проекты (start-up) будут включены в Реестр лучших start-up проектов студентов казахстанских вузов; – желающим начать собственный бизнес на основе представленных на конкурс start-up проектов, будет предоставлена сервисная поддержка Палаты предпринимателей «АТАМЕКЕН» города Алматы; – предоставлением скидок от 30 до 50 процентов на обучение на бакалавриате и в магистратуре университета «Туран»; – предоставлением стартового капитала для продвижения наиболее перспективного проекта в размере до 150 тысяч тенге.
3	Международный дебатный турнир «Sirius Cup» Turan	Кубок ректора университета «Туран» 1 место –100% грант на весь срок обучения 2 место –2 года бесплатного обучения 3 место –1 год бесплатного обучения Номинация «Самый лучший спикер» –2 года бесплатного обучения. Номинация «Лучший спикер» –1 год бесплатного обучения.

Продолжение таблицы 8

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
4	Городской конкурс на лучший бизнес-ориентированный или социальный проект среди учащихся колледжей «Turan-Ymity» (ЕНТ не менее 70 баллов)	1-е место –50% скидка (1-ый г.о) 2-е место –30% скидка (1-ый г.о) 3-е место –15% скидка (1-ый г.о)
5	Конкурс на лучший научный проект среди учащихся школ «Turan school science project»	Победители конкурса награждаются дипломами за I, II, III место и благодарственными письмами от университета «Туран» Скидка на обучение в университете «Туран».
6	Конкурс на лучший научный проект среди учащихся колледжей «Turan college science project»	Победители конкурса награждаются дипломами за I, II, III место и благодарственными письмами от университета «Туран» Скидка на обучение в университете «Туран».
7	Туран Избасар (операторское искусство и режиссура)	1-е место –50% скидка (1-ый г.о) 2-е место –30% скидка (1-ый г.о) 3-е место –15% скидка (1-ый г.о) Остальные участники конкурса – 5% (1-ый г.о)
8	Международная конференция «TURAN MUN» (Turan Model United Nations)	Победители данных мероприятий имеют право подавать заявку на участи в подобных конференциях-играх на международном уровне. Возможность попасть на главную и крупнейшую в мире международную Модель ООН в Нью-Йорке. Дополнительный балл для участия в международных волонтерских программах.

Продолжение таблицы 8

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
9	Молодежный конкурс бизнес-проектов «TURAN-INNOVATION»	Победители конкурса получают место в бизнес-инкубаторе, а также финансирование своего проекта за счет университета и/или средств инвесторов
10	Республиканская научно-практическая конференция молодых учёных «Жас Тұран»	Победители конкурса награждаются дипломами за I, II, III место и памятным призами
11	Предметные олимпиады среди обучающихся колледжей	Победители награждаются дипломами за I, II, III место. По результатам Олимпиады победители и участники, занявшие призовые места, получают скидку по оплате обучения на 1-м курсе (для выпускников школ) или на 2-м курсе (для выпускников колледжей) при условии поступления на данную специальность.
12	Предметные олимпиады среди студентов университетов	Победители конкурса награждаются дипломами за I, II, III место
13	Республиканская предметная олимпиада среди студентов Высших учебных заведений по специальности «операторское искусство»	Участники олимпиады имеют возможность выиграть годовую стипендию от Фонда Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы и именную стипендию от Общественного фонда «Фонд Ораза Абишева».

Продолжение таблицы 8

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
14	Grant Project, Гранты ректора поступившим на бакалавриат и магистратуру	1 место – полный период бесплатного обучения 2 место – 2 года бесплатного обучения 3 место – 1 год бесплатного обучения
15	Ежегодные университетские конкурсы «Лучший студент», «Лучшая группа», «Активист года», «Прорыв года»	Победители номинации «Лучший студент года» становятся обладателями именной ректорской стипендии на данный учебный год. Победители номинации «Лучшая группа», «Прорыв года» становятся обладателями специального приза. Победители номинации «Активист года» приглашаются на почетный ужин без галстука с ректором нашего университета в одном из лучших ресторанов города Алматы.

Краткая характеристика проектов ТУРАН Университета

Городской конкурс на лучший бизнес–ориентированный или социальный проект «Turan–junior» – городской конкурс среди учащихся школ проводится ежегодно университетом «Туран» под патронатом акима г. Алматы. В конкурсе принимают учащиеся учреждений среднего образования, начиная с 7 класса. Авторы проектов, занявших призовые места, награждаются грамотами акимата г. Алматы и университета. Авторам проектов, занявшим призовые места, предоставляются скидки при поступлении в университет «Туран». Конкурс проводится на базе учреждения «Университет «Туран».

Turan–Ymiti – городской конкурс бизнес или социальный проект среди учащихся колледжей. Цель конкурса – содействие формированию интеллектуального потенциала Республики Казахстан. Задачи конкурса: вовлечение педагогов и учащихся колледжей в проектную деятельность; развитие научной и творческой активности учащихся колледжей, их поисковой и внедренческой деятельности в различных сферах науки;

становление ключевых компетенций у учащихся колледжей: коммуникативной, информационной и умение решать проблемы; формирование у учащихся колледжей навыков работы в творческих коллективах; отбор и поддержка наиболее талантливых и одаренных юных исследователей; оказание помощи научным обществам колледжей [57].

Turan School Science Project и Turan College science project.

Цель конкурсов: содействие формированию интеллектуального потенциала Республики Казахстан. Одной из задач конкурсов является отбор и поддержка наиболее талантливых и одаренных юных исследователей. Конкурс проводится на базе учреждения «Университет «Туран».

Обучающимся лицам и колледжа, являющимся победителями научных конкурсов и предпринимательских проектов при предоставлении подтверждающих документов – «Тұран–үміті», Turan School Science Project и Turan College science project– предоставляется скидка на обучение в лицее и колледже.

Grant Project – это социальный проект, который помогает найти и поддержать одаренную молодежь присуждением грантов на обучение в университете «Туран». Данный проект проводится в течении нескольких месяцев и охватывает весь Казахстан. Получить грант на обучение можно ещё до сдачи Единого национального тестирования [20].

«Sirius Cup» Turan – Международный дебатный турнир, в нём могут принять участие ученики 9–11 классов и студенты вузов Республики Казахстан; члены «Almaty DebateCenter». Согласно положению о проведении турнира целью является повышение социальной и творческой активности студентов посредством публичного обсуждения и анализа проблем, имеющих место в казахстанском обществе и мировом сообществе, развитие дебатного движения. А одной из основных задач – создание и укрепление площадки для поддержки и развития интеллектуальной молодежи Республики Казахстан и других стран. Также поощрение активных представителей научной молодежи

и налаживание их взаимодействия с инновационными и внедренческими организациями [57].

Turan Model United Nations (Модель ООН) – это сочетание научно–практической конференции и ролевой игры, в ходе которой студенты и учащиеся старших классов в течение трех дней воспроизводят работу органов Организации Объединенных Наций. Участники Модели ООН – делегаты – выступают в роли официальных представителей стран–членов ООН и членов международных организаций, которые приехали на конференцию для обсуждения острых вопросов, стоящих на повестке дня их комитета. На конференции делегаты отстаивают официальную позицию представляемой ими страны. Конечная цель каждого комитета — принятие резолюции по обсуждаемой проблеме [57].

Startup Turan – со–организатором конкурса является Палата предпринимателей города Алматы. Участники подают на конкурс свои бизнес–планы, экспертная комиссия выбирает 10 наилучших бизнес–планов, затем финалисты защищают их перед Экспертным советом. По результатам экспертизы на выбираются 3 проекта–победителя.

Победителей конкурса ждут дипломы и грамоты Палаты предпринимателей «АТАМЕКЕН» города Алматы; включение проектов в Реестр лучших startup–проектов студентов казахстанских вузов; сервисная поддержка Палаты предпринимателей города Алматы; скидки от 30 до 50% на обучение в университете «Туран»; стартовый капитал для продвижения наиболее перспективного проекта от университета «Туран». [57].

Цель конкурса: Выявление молодых талантливых кинооператоров, режиссеров, актеров, имеющих склонность и таланты в области литературного, аудиовизуального и графического искусства. Задачи конкурса: выявление ярких творческих личностей, отбор и поддержка наиболее талантливых и одаренных участников конкурса. В конкурсе участвуют школьники 9–11 классов учреждений среднего образования. Конкурс

проводится по 2 направлениям: «Операторское искусство» и «Режиссура» [57].

Turan–Innovations – молодежный конкурс бизнес–проектов. В конкурсе могут принять участие студенты, магистранты, докторанты и преподаватели в возрасте до 35 лет. Цель проведения Конкурса – повышение предпринимательской активности и вовлечение молодежи в предпринимательскую среду [20].

Для представления интересов студенчества в образовательном процессе и содействие в реализации государственной молодежной политики в Университете создан Комитет по делам молодежи университета «Туран» (КДМ). Цель – содействие развитию социально активной, интеллектуальной, нравственно и физически здоровой личности, раскрытию творческого потенциала и продвижению инициатив обучающихся Университета. Одними из задачи КДМ ставит реализацию молодежной политики РК в Университете; вовлечение обучающихся в социально значимые молодежные проекты, направленные на формирование конкурентоспособной среды (бизнес–проекты, программы лидерства и др.); поддержка общественных студенческих инициатив, в том числе благотворительных [15].

На базе университета создан «Бизнес–инкубатор». Основная цель – подготовка инициативных, творчески мыслящих специалистов с активной жизненной позицией, обладающих профессиональными навыками для развития и модернизации экономики РК, повышение качества образования и конкурентоспособности выпускника Университета. Основные задачи проекта – создание благоприятных условий для развития проектной, инновационной и предпринимательской деятельности посредством адресной поддержки студентов, магистрантов, докторантов, желающих начать свой бизнес. Реализация социальной политики Университета, воспитание предпринимательской культуры молодежи и формирование вовлеченности в инновационную среду. Содействие превращению отобранных бизнес–проектов в малые инновационные предприятия.

Хотелось бы выделить один из основных пунктов содержания деятельности данного проекта – это мониторинг, отбор, инкубирование передовых инновационных бизнес-идей и научно-исследовательских разработок, выявление талантливых студентов и магистрантов, докторантов PhD, проявляющих способность к инновационной проектной деятельности [21].

Университет активно поддерживает научную молодёжь. В университете функционирует «Совет молодых учёных», его деятельность регламентируется положением о совете молодых учёных «Турана». Основная цель данного сообщества состоит в том, чтобы активизировать профессиональный рост молодых ученых университета «Туран», объединить усилия молодых учёных для разработки актуальных научных проблем и решения приоритетных научных задач, а так же развитие их инновационной деятельности.

Eurasia Foundation – спецкурс «Евразийское сообщество: лидерство и инновации» разработан благодаря гранту, предоставленному «Eurasia Foundation/from Asia» (Япония). Сотни курсов разных по содержанию читаются в университетах таких стран как Сингапур, Корея, Япония, Китай, Тайвань, США, Эстония, Индонезия, Испания, Россия, Казахстан и других странах. Университет «Туран» — пятый казахстанский университет, получивший грант Фонда на разработку такого курса лекций. По завершении спецкурса все слушатели получают сертификат Eurasia Foundation [57].

Благодаря беседам и изучению электронной библиотеки университета, выяснилось, что кафедры проводят предметные олимпиады по своему профилю, одни для талантливой молодёжи школ и колледжей, а другие для талантливых студентов.

Олимпиада по «Маркетингу» проводится на базе университета – целью олимпиады является выявление учащихся школ/колледжей с высоким уровнем знаний в области маркетинга, развитыми интеллектуальными способностями, применимыми в рыночной деятельности. Основными задачами являются развитие у школьников/учащихся колледжей

креативного, нестандартного мышления и инновационного подхода; обеспечение массовости и мотивации участия школьников/учащихся колледжей в организационных мероприятиях; оказание помощи выпускникам школ/колледжей в выборе профессии; информирование выпускников школ/колледжей о возможностях и преимуществах продолжения образования в университете /колледже образовательной корпорации «Туран». По результатам Олимпиады победители и участники, занявшие призовые места, получают скидку по оплате обучения на 1–м курсе (для выпускников школ) или на 2–м курсе (для выпускников колледжей) при условии поступления на специальность «Маркетинг» [22].

Кафедра туризма и сервиса проводит ежегодный конкурс туристских проектов «Бескрайний Казахстан» для студентов вузов, учащихся колледжей, школ и туристских коллективов. Авторы или коллективы авторов, занявшие призовые места по видам Конкурса награждаются грамотами. Авторы или коллективы авторов, занявшие общие призовые места по сумме мест видов Конкурса, награждаются дипломами и ценными призами.

В университете проводится ежегодная Республиканская предметная олимпиада среди студентов Высших учебных заведений по специальности «Операторское искусство». Участники олимпиады имеют возможность выиграть годовую стипендию от Фонда Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы и именную стипендию от Общественного фонда им. Ораза Абишева.

Благодаря поддержке национальных телеканалов лучшие из лучших смогут пройти производственную практику, снять в студии профессиональные фото– и видеоработы под руководством ведущих специалистов. Киностудии г. Алматы Молодым талантам предоставляется поддержка киностудиями города Алматы. Им предоставляется кинооборудование для съемок творческих проектов.

Руководство старается выделять и поощрять талантливых студентов университета «Туран». Ежегодно проводятся конкурсы с вручением почётных

грамот и памятливыми призами победителям общеуниверситетских конкурсов, таких как: «Лучший студент», «Лучшая группа», «Активист года», «Прорыв года».

«Лучший студент года университета «Туран» проводится ежегодно, любим многими студентами и отлично мотивирует студентов на отличную учёбу и активную внеучебную жизнь в университете. Цель конкурса – стимулирование роста образовательного, профессионального, научного уровня и гражданского самосознания студента, формирования активной жизненной позиции, выявление наиболее талантливых, инициативных студентов, формирование интеллектуальной молодежной элиты [16]. Одними из основных задач является стимулирование высоких достижений студентов в учебной, научно–исследовательской, интеллектуальной, творческой деятельности; информирование общественности о достижениях обучающихся Университета; целевая поддержка талантливой молодежи. Победителям конкурса вручается почетная грамота Университета и предоставляется именная стипендия в размере 20000 тенге ежемесячно на учебный год (сентябрь–май) [16].

Университет привлекает и развивает талантливых школьников.

«Turan Foundation» – это факультет на котором дети стремящиеся выйти за рамки школьной программы, юные таланты могут пройти курсы довузовской профильной подготовки на английском языке, таким как: международные отношения и дипломатия, Лидерство и мотивация, первые шаги в управлении проектами, основы финансов, практическая психология, бизнес планирование деловой английский язык и др. [57].

В университете разработана программа бизнес–образования для школьников Kinder MBA, Junior MBA, Teen MBA. Согласно положению о программе, целью является формирование предпринимательского мышления и духа у школьников, их предпринимательских навыков в соответствии с политикой государства по развитию предпринимательского потенциала и деловой активности молодежи. Занятия проходят на базе университета

«Туран» [24]. Школьники, прошедшие данные программы зачастую поступают на английской отделение в университет «Туран».

Получить грант на обучение по программам бакалавриата, магистратуры можно не только от государства, но и от ректора университета «Туран». Руководители университета активно поддерживают талантливую молодёжь в стремлении получить образования по выбранным специальностям. Если не получилось получить государственный грант, то можно пройти конкурс на Грант Ректора. Для бакалавриата: 1 место — 4 года бесплатного обучения; 2 место — 2 года бесплатного обучения; 3 место — 1 год бесплатного обучения; <https://turan-edu.kz/грант-ректора/>. Для магистратуры: 1 место – бесплатное обучение на полный период; 2 место– 50% скидки на весь период обучения; 3 место – 25% скидки на весь период обучения [25].

Вузовские гранты предоставляются также обладателям нагрудного знака «Алтын белгі» (эквивалент Золотой медали, получают выпускники школ, показавшие хорошее поведение и получавшие годовые итоговые оценки "отлично" по всем школьным предметам учебного плана в соответствии с государственными общеобязательными стандартами образования в период учебы на основной и старшей ступени среднего образования; прошедшие итоговую государственную аттестацию за курс среднего общего образования на оценки отлично [2]) набравшим 95 и более баллов на ЕНТ предоставляется бесплатное обучение на весь период. Скидки по итогам ЕНТ (эквивалент ЕГЭ) в зависимости от количества баллов. А также гранты и скидки университета предоставляются по итогам международных языковых экзаменов IELTS или TOEFL. Призерам и участникам конкурсов, интеллектуальных мероприятий университета предоставляются скидки на первый год обучения очной формы согласно установленным размерам. Скидки в разном размере предоставляются выпускникам колледжей и выпускникам подразделений корпорации «Туран» (лицей и колледж); также университет предоставляет скидки сиротам и людям с особыми

потребностями; Близким родственникам работников университета «Туран» [25].

2.3.2.2 Оценка системы управления талантами в УрФУ им. Первого президента Б.Н. Ельцина, РФ

На сайте Уральского Федерального Университета во вкладках «Школьникам», «Абитуриентам», «Студентам» размещены различные проекты, конкурсы направленные на выявление, привлечение талантов в Уральский Федеральный Университет, а также их развитие начиная со школьной ступени. На сайте можно ознакомиться с Положением к каждому конкурсу. (Табл. 9, 10)

Таблица 9 – Анализ путей привлечения талантливой молодёжи в УрФУ имени Первого президента Б.Н. Ельцина, РФ. (Источник: собственное исследование, 2020)

Наименование проектов	По таргетированным группам			Типы проектов по направленности			Инициаторы проектов				
	Школы	Абитуриенты	Студенты	Образовательные	Научные	Бизнес-ориентированные	УрФУ	НИУ ВШЭ	Правительство Свердловской области	Федеральные законы	Стипендиальные программы и гранты
Олимпиада «Изумруд»	+			+			+		+		
Региональная олимпиада «Изумруд. Дебют»	+			+			+				
Кейс-чемпионат по экономике и предпринимательству	+					+	+	+			

Продолжение таблицы 9

Наименование проектов	По таргетированным группам			Типы проектов по направленности			Инициаторы проектов				
	Школы	Абитуриенты	Студенты	Образовательные	Научные	Бизнес-ориентированные	УрФУ	НИУ ВШЭ	Правительство Свердловской области	Федеральные законы	Стипендиальные программы и гранты
Олимпиада «Изумруд»	+			+			+		+		
Региональная олимпиада «Изумруд. Дебют»	+			+			+				
Кейс-чемпионат по экономике и предпринимательству	+					+	+	+			
Чемпионат школ «Авангард»	+			+			+				
Конкурс «Эврика»	+			+			+				
Уральский ИТ-турнир	+					+	+				
Уральский турнир по Soft Skills	+					+	+				
Уральский турнир по экономике и бизнесу	+				+	+	+				
«Фонд поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение»				+					+		
Центр профориентации и тренинговых программ	+			+			+				
Проект «ARтерия»	+						+				
Тест-драйв в Уральском федеральном	+	+					+				
Учёт индивидуальных достижений права особого преимущества при приёме на обучение по программам бакалавриата и специалитета		+					+			+	

Продолжение таблицы 9

Наименование проектов	По таргетированным группам			Типы проектов по направленности			Инициаторы проектов				
	Школы	Абитуриенты	Студенты	Образовательные	Научные	Бизнес-ориентированные	УрФУ	НИУ ВШЭ	Правительство Свердловской области	Федеральные законы	Стипендиальные программы и гранты
Стипендиальные программы		+	+		+		+				+
Гранты			+		+		+				
Научные конкурсы			+		+		+				
Молодежный конвент			+		+		+				+

Таблица 10 – Анализ способов стимулирования талантов в УрФУ имени Первого президента Б.Н. Ельцина, РФ. (Источник: собственное исследование, 2020)

N п/п	Наименование проекта	Способы стимулирования
1	Олимпиада «Изумруд»	Победители и призеры олимпиады «Изумруд» по определённым предметам имеют возможность поступить в УрФУ без вступительных испытаний, при условии 75 баллов за ЕГЭ. Также добавление есть система прибавления баллов к итоговым, при поступлении в УрФУ. Также предусмотрены льготы на обучения в УрФУ. И результаты олимпиады действительны в течении 3 лет, а не только в год проведения.
2	Региональная олимпиада «Изумруд. Дебют»,	Призеры и победители олимпиады «Изумруд. Дебют» награждаются памятными призами.

Продолжение таблицы 10

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
3	Кейс–чемпионат по экономике и предпринимательству	Преимущества при поступлении на обучение по программам специалитета и бакалавриата, скидки и на обучения
4	Чемпионат школ «Авангард»	Школьные команды, принявшие а участие в Чемпионате их учителя–наставники, координаторы школ, получают благодарственные письма, грамоты и дипломами.
5	Конкурс «Эврика»	Дипломы и грамоты
6	Уральский ИТ–турнир	Ценные подарки
7	Уральский турнир по Soft Skills	Призы и сертификаты
8	Уральский турнир по экономике и бизнесу	Ценные призы и сертификаты
9	«Фонд поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение»	Поддержка и развитие талантливых школьников. Подготовка к участию во всероссийской олимпиаде.
10	Центр профориентации и тренинговых программ	Поддержка и развитие талантливых школьников, подготовка к участию во Всероссийской олимпиаде школьников и олимпиадах, включенных в перечни Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ.
11	Проект «ARтерия»	Новые технологии познания материала

Продолжение таблицы 10

N п/п	Наименование проекта	Способы симулирования
12	Тест–драйв в Уральском федеральном	Право побыть студентом УрФУ 2 недели, посещение лекций, семинаров, лабораторных работ и экскурсий по университету.
13	Учёт индивидуальных достижений и права особого преимущества при приёме на обучение по программам бакалавриата и специалитета	Возможность поступления в университет на льготных основах, поступление в университет без вступительных испытаний, скидки, гранты на обучение, стипендии, и именные стипендии.
14	Стипендиальные программы	Полное или финансовое обеспечение обучения
15	Гранты	Полное или финансовое обеспечение обучения
16	Научные конкурсы	Денежные дотации
17	Молодежный конвент	Научные проекты, расширение профессиональных и научных связей и публикация статьи в сборник с индексацией в РИНЦ

*Краткая характеристика проектов УрФУ имени Первого президента
Б.Н. Ельцина, РФ*

Во вкладке «Школьникам» размещены следующие олимпиады, конкурсы и турниры и проекты: олимпиада «Изумруд», региональная олимпиада «Изумруд. Дебют», кейс–чемпионат по экономике и предпринимательству, чемпионат школ «Авангард», конкурс «Эврика», Уральский ИТ–турнир, Уральский турнир по Soft Skills, Уральский турнир по экономике и бизнесу.

Олимпиада «Изумруд» – многопрофильная олимпиада Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина для учащихся 8–11 классов.

Региональная олимпиада УрФУ для школьников «Изумруд.Дебют» – Олимпиада призвана выявлять и поощрять юные таланты, а также дать дополнительную возможность попасть в заключительный этап Олимпиады «Изумруд». Участие бесплатное. Участвовать могут школьники со 2 по 7 классы. Участники награждаются памятными призами (Олимпиада проводится при поддержке Благотворительного фонда «Достойным – лучшее».)

Кейс–чемпионат по экономике и предпринимательству – Целью организации и проведения Кейс–чемпионата является развитие у обучающихся по образовательным программам основного общего, среднего общего образования логики, структурного, критического и креативного мышления, формирование у школьников интереса к предпринимательской деятельности, популяризация и создание позитивного образа предпринимательства в школьной среде [55].

(Генеральные партнеры: Министерство экономического развития Российской Федерации, Международная консалтинговая компания McKinsey&Company)

Чемпионат школ «Авангард» – Целью является выявление и поддержка талантливых детей города Екатеринбурга. Активизация творческой, познавательной, интеллектуальной инициативы учащихся, их знакомство с возможностями получения образования в УрФУ. Школьные команды, принявшие участие в Чемпионате их учителя–наставники, координаторы школ, получают благодарственные письма, грамоты и дипломами. [положение об открытом чемпионате школ г. Екатеринбурга по физике, Математике и обществознанию (включая экономику) «Авангард»].

Конкурс «Эврика» – проводится в память о выдающихся советских ученых И.К. Кикоине и А.К. Кикоине.

Уральский ИТ–турнир – участниками турнира являются команды, состоящие из четырех–пяти учащихся 8–9 класса. Они поучаствуют в хакатоне, где будут решать кейсы от крупных компаний, посетят мастер–классы от ИТ экспертов и тренинги по Soft skills. Также в программе турнира запланирована Олимпиада, которая будет оцениваться отдельно в личном зачете, за победу в которой участники получают ценные подарки [55]. (Турнир проводится при поддержке СУНЦ УрФУ.)

Уральский турнир по Soft Skills (для учащихся 8–9 классов) – Концепция командного турнира разработана специалистами в области психологии и направлена на интенсивное развитие у подростков универсальных компетенций: социальных, интеллектуальных, волевых и лидерских. Уральский турнир по Soft Skills – это возможность проявить аналитические, творческие способности и повысить коммуникабельность. Все участники получают сертификаты и ценные призы [55].

Уральский турнир по экономике и бизнесу (для учащихся 8–9 классов) – Участие в Турнире будет способствовать развитию экономической грамотности и первичных навыков анализа данных, помогает школьникам овладеть основными навыками проведения научных исследований, знакомит с трендами экономической науки. Все участники конкурса получают ценные призы и сертификаты. Турнир проводится при поддержке СУНЦ УрФУ [55].

Проект «Золотое сечение» – Нетиповая образовательная организация «Фонд поддержки талантливых детей и молодежи «Золотое сечение» определена губернатором Свердловской области в качестве регионального оператора создания Центра выявления и поддержки одаренных детей в рамках выполнения национального проекта «Образование». Образовательные программы направлены на подготовку учащихся для успешного выступления во Всероссийской олимпиаде школьников и олимпиадах, включенных в перечни Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ. [55].

Центр профориентации и тренинговых программ (проект) – центр тренинговых программ и профориентации, который занимается оказанием квалифицированной помощи в профессиональном выборе и становлении. Центр помогает в принятии осознанных решения, в выборе профессии и развитии людей всех возрастов.

Проект «ARтерия» — дополненная реальность в музейно–выставочном комплексе УрФУ. Данный проект появился в октябре 2017 года, это идея Первичной профсоюзной организации студентов (Союз студентов) УрФУ по внедрению технологии дополненной реальности (Augmented Reality, AR) в экспозиции музейно–выставочного комплекса получила поддержку Фонда президентских грантов [55].

Тест–драйв в Уральском федеральном – Конкурс для школьников на право двухдневного пребывания и обучения в стенах университета. «Тест–драйв» позволяет погрузиться в студенческую среду, выбрать направление подготовки в Уральском федеральном университете, познакомиться с его преподавателями, студентами, научной базой. Двухдневное обучение будет проводиться по специальному плану, состоящему из лекций, семинаров, лабораторных работ, экскурсий по университету. Школьники смогут встретиться с творческими, студенческими и спортивными коллективами Уральского федерального университета, а также познакомиться с Екатеринбургом. (В акции могут принять участие школьники Российской Федерации и стран СНГ) [59].

Вкладка «Абитуриентам»

Талантливые школьники, победители и призёры заключительного этапа Всероссийской олимпиады зачисляются в УрФУ без вступительных испытаний. Это также касается членов сборных команд Российской федерации, учувствовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам. (Приказ 291/3 от 28 марта 2019 года).

Победители и призеры олимпиады «Изумруд» 2020/21 учебного года по истории, математике, обществознанию, политологии, русскому

языку, социологии и физике могут поступить в Уральский федеральный университет без вступительных испытаний.

В правилах приема вузы могут учитывать результаты олимпиад лишь за последний год, но в Уральском федеральном университете учитываются результаты олимпиад за последние 3 года (то есть став призером в 9 классе можно поступить без вступительных испытаний в будущем).

В УрФУ ежегодно создаются мероприятия по стимулированию талантливых абитуриентов. Так в Уральский федеральный университет России к старту приемной кампании 2019–2020 учебного года подготовил создал для талантливых абитуриентов привлекательные условия для поступления в ВУЗ. Так, студенты — победители и призеры олимпиад школьников, поступившие в УрФУ в 2019/2020 году, будут получать в первом учебном семестре 20 тысяч рублей ежемесячно. 30 тысяч рублей в месяц получают победители и призеры заключительного этапа Всероссийской олимпиады и члены сборных команд Российской Федерации – участники международных олимпиад.

Вкладка «Студентам»

Стимуляция талантливых людей не заканчивается приёмом в университет. Уральский Федеральный Университет активно поддерживает талантливых абитуриентов на всём протяжении учёбы.

Повышенная стипендия действует с 1 сентября 2020 года по 31 января 2021 года для обучающихся по программам бакалавриата и специалитета очной формы обучения. Во втором семестре стипендия сохранится только в случае сдачи студентами всех предметов на «отлично» [27].

13.07.2020 был подписан приказ № 583/03 Об основных условиях и принципах Программы стимулирования талантливых первокурсников УрФУ в I и II семестре 2020–2021 учебного года. Целью данного приказа является привлечение в УрФУ талантливых абитуриентов в рамках приемной кампании 2020 года и стимулирования успеваемости студентов первого курса. В приложении 1 приказом ректора от 13.07.2020 № 583/03 утверждена

«Программа стимулирования талантливых первокурсников УрФУ» В I семестре (в период с 1 сентября 2020 г. по 31 января 2021 г.) Во II семестре (в период с 01 февраля 2021 г. по 30 июня 2021 г.) (Приложение №1 УТВЕРЖДЕНЫ приказом ректора от 13.07.2020 № 583/03). Вся информация размещена на официальном сайте университета.

Талантливые студенты могут получить материальную поддержку в виде именных, профильных и персональных стипендий. С перечнем и условиями получения стипендий можно ознакомиться на портале молодёжной науки в разделе «Стипендии и стипендиаты».

Основные именные стипендии: Стипендия Президента РФ для молодых ученых и аспирантов; Стипендия Президента Российской Федерации; Стипендия Правительства Российской Федерации; Стипендия Президента Российской Федерации по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России; Стипендия Правительства Российской Федерации по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России; Стипендия первого Президента России Б.Н. Ельцина; Стипендия Губернатора Свердловской области.

Профильные стипендии: Стипендия имени А. А. Вознесенского (литература и (или) журналистика); Стипендия имени Е. Т. Гайдара (экономика); Стипендия имени Д. С. Лихачева (филология и культурология); Стипендия имени Ю. Д. Маслюкова (ОПК); Стипендия имени А. И. Солженицына (литература и (или) журналистика); Р–Фарм (химия, экономика); Чепецкого механического завода (химическая технология и металлургия).

Персональные стипендии: Стипендиальная программа Владимира Потанина; Стипендия Оксфордского Российского фонда; Стипендиальная программа «Альфашанс»; Стипендия неправительственного экологического фонда им. В. И. Вернадского.

Основные критерии отбора: бюджетная форма обучения; очная форма обучения; высокий бал за обучение; победы в олимпиадах, конкурсах, грантовых программах – научная активность. (Табл. 11)

Таблица 11– Стипендиальные программы в УрФУ. (Источник: собственное исследование, 2020)

Стипендии	Персональные именные	Профильные	Основные именные стипендии
Стипендия неправительственного экологического фонда им. В.И.Вернадского	+		
Стипендиальная программа «Альфа–шанс»	+		
Стипендия Оксфордского Российского фонда	+		
Стипендиальная программа Владимира Потанина	+		
Р–Фарм(химия,экономика)		+	
Стипендия имени А. А. Вознесенского (литератураи (или) журналистика)		+	
Стипендия имени Е. Т. Гайдара (экономика)		+	
Стипендия имени Д. С. Лихачева (филология и культурология)		+	
Стипендия имени Ю. Д. Маслюкова (ОПК)		+	
Стипендия имени А. И. Солженицына Чепецкого механического завода		+	
Стипендия Президента РФ для молодых ученых и аспирантов			+
Стипендия Президента Российской Федерации по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России			+
Стипендия Правительства Российской Федерации по приоритетным направлениям модернизации и технологического развития экономики России			+
Стипендия первого Президента России Б.Н. Ельцина			+
Стипендия Губернатора Свердловской области			+

Для повышения мотивации к научной деятельности, для развития, продвижения и поощрения талантливых студентов в области научной деятельности создан сервис «учёт научных достижений». Данный сервис создан по инициативе Отдела молодежной науки и организации научных мероприятий и Совета молодых ученых УрФУ совместно с Дирекцией информационных технологий.

Создана система учета достижений студентов, полученных в результате научной–исследовательской, инновационной и промышленно–конструкторской деятельности.

Высоко потенциальные студенты УрФУ могут подать заявку на получение повышенной стипендии. Конкурс на получение повышенной академической государственной стипендии за достижения в научно–исследовательской деятельности проходит ежегодно с декабря по январь.

Все деятельность ведётся согласно Положения «О назначении повышенной государственной академической стипендии за достижения в научно–исследовательской деятельности» СМК–ПДВ–6.1–01–179–2019 исходя из приказа № 510/3 от 30.05.2–19 о введении в действие Положения «О назначении повышенной государственной академической стипендии за достижения в научно–исследовательской деятельности».

Для привлечения и развития талантливой молодёжи со всего Мира в УрФУ проходит ежегодный Молодежный конвент. Молодежный конвент УрФУ – ежегодное мероприятие международного уровня, которое объединяет на своей площадке талантливую молодёжь, сферой научных интересов которой являются социально–гуманитарные науки. Целевой аудиторией Молодежного конвента являются: аспиранты/молодые ученые (до 35 лет) и студенты бакалавриата и магистранты. Данное мероприятие помогает продемонстрировать свои наработки не только внутри страны, но и за её пределами. Молодёжный конвент помогает наладить, расширить научные контакты с зарубежными партнерами, даёт возможность апробировать свои исследования и включиться в новые междисциплинарные проекты. [54].

Согласно полученным результатам исследования, можно констатировать, что Университет «Туран» взял курс на трансформацию в ВУЗ инновационно–предпринимательского типа. Конкурсы, проводимые университетом, нацелены на привлечение и развитие талантливых людей, готовых развиваться в предпринимательстве и науке. Университет не только привлекает талантливых людей, но и помогает им развить свои способности, свои таланты. Это касается не только студентов бакалавриата, а также магистрантов и докторантов. Руководство университета активно привлекает к себе талантливую молодёжь, начиная со школьной ступени и заканчивая магистрантами и докторантами, аккумулируя в своих стенах проекты, конкурсы олимпиады для всех ступеней образования. Представители университета активно сотрудничают со школами, колледжами и ВУЗами Алматы и других городов Казахстана. У университета есть огромный потенциал для дальнейшего успешного развития.

Между тем, следует также указать, что с одной стороны, на официальном сайте университета можно легко найти информацию о проектах университета, однако отсутствует чёткая градация видов проектов (конкурсов, олимпиад). Сложно увидеть все возможности для проявления своей уникальности, своих талантов. В связи с этим в качестве решения задачи аккумулирования информации о возможностях и перспективах поддержки системы талант–менеджмента в университете предлагается создание единой цифровой платформы, отражающей эти возможности и перспективы. Для развития научной деятельности студентов и магистрантов следует создать отдел молодежной науки, где будет школа молодого учёного, высокопрофессиональный состав наставников, материальных фонд для спонсирования участия талантливых молодых учёных в международных конференциях высокого уровня и репутации. В университете много проектов, направленных на привлечение талантливой молодёжи, однако недостаточно программ, проектов, спонсирования научной деятельности молодёжи.

Университету «Туран» стоит расширить свою грантовую поддержку талантливых студентов, а также включить персональные стипендиальные программы в их перечень. Так как одним из основных показателей ВУЗа является достижения в научной сфере, то необходимо усилить свою работу в данном направлении, стимулировать студентов принимать участие в научных мероприятиях высокого уровня доверия и ввести электронный учёт достижений студентов в научном поле.

Уральский Федеральный Университет активно привлекает талантливых людей в свои стены. Университет ведёт активную работу со школами посредством множества олимпиад, конкурсов и турниров.

Университет ценит таланты и предоставляет приоритетное поступление ребятам, имеющим личные достижения, такие как: первые и призовые места предметных олимпиад, спортивных олимпиад и соревнований. Проводит конкурсы на ознакомление со студенческой жизнью сегодняшних школьников – потенциальных абитуриентов, не только РФ, но и стран СНГ. Привлекает молодёжь к научным исследованиям, бизнес проектам и современным направлениям знаний и умений.

Уральский Федеральный Университет активно поддерживает своих студентов, магистрантов и аспирантов, вовлекает и монетизирует их в научную и проектную деятельность. В УрФУ представлены многие стипендиальные программы, поощряет отличную учёбу и участие в научных конкурсах. В УрФУ представлен большой перечень стипендиальных программ и грантов с одной стороны обеспечивающий приток талантливой молодёжи, а с другой позволяет развивать и поощрять талантливых студентов. Для этого необходимо обучаться на очной, бюджетной форме обучения, по учебной деятельности иметь средний балл за 2 сессии формы, успехи в учебе (в некоторых программах средний балл 5,0 за 2 предшествующие сессии, вести активную научную деятельность (победы на научных конкурсах, олимпиадах и грантовых программах), также соответствовать параметрам иным критериям стипендиальной программы.

Большой список стипендиальных программ и грантов обеспечивает приток талантливых студентов с ВУЗ. [27].

Согласно самоотчёту Уральского Федерального Университета от 20 апреля 2020 года, 2019 году в УрФУ поступили 138 абитуриентов по результатам олимпиад, 97 из них зачислены без вступительных испытаний: 92 абитуриента – по результатам олимпиад школьников, 2 абитуриента – победители (призеры) заключительного этапа Всероссийской олимпиады, 2 абитуриента – члены сборной команды Российской федерации по физике, 1 – призер Сурдлимпийских игр. Результатами многопрофильной олимпиады школьников Уральского федерального университета «Изумруд» (организатор – УрФУ) воспользовались 98 поступивших, что составило 70% от общего числа зачисленных по результатам олимпиад.

В 2019 году было зачислено 37 человек на программы магистратуры по результатам Всероссийской студенческой олимпиады «Я – профессионал». В УрФУ обучающиеся приехали из 75 регионов Российской федерации, по сравнению с 2018, их количество увеличилось на 2 региона РФ. За последний год увеличилось количество абитуриентов из стран дальнего зарубежья с 693 человека до 869.

2.3.3 Оценка системы управления талантами студентами университетов России и Казахстана

В целях оценки системы управления талантами университетов проведено поленое исследование в форме анкетирования. Бланк анкеты представлен в Приложении А.

Респондентами являлись студенты и магистранты Уральского Федерального Университета, РФ и Университета «Туран», РК. Всего в исследовании приняли участие 204 респондентов, 107 Университет «Туран» и 97 УрФУ (Рис. 2)



Рисунок 2 – Принадлежность респондентов (Источник: собственное исследование, 2020)

Инструментарий полевого исследования включал следующие блоки:

Блок А – Выбор Университета для обучения

Блок Б – Программа развития потенциала

Блок В – Стимулирование участия в мероприятиях

Блок Г – Общая оценка программы развития

Результаты исследования позволяют выявить следующие тенденции в оценке систем управления талантами в университетах.

Блок А – выбор Университета для обучения

А) Студенты Университета «Туран» в качестве трёх основных причин выбора своего университета указали: «репутация университета» (21%), что в этом университете интересная, активная студенческая жизнь» (19%), а также, что «слышал, что здесь сильный преподавательский состав» (14%). (Рис. 3)



Рисунок 3 – Основные причины выбора Университета «Туран», РК
(Источник: собственное исследование, 2020)

Студенты Уральского Федерального университета (УрФУ) в качестве трёх основных причин выбора своего университета указали: «Репутация университета» (38%), «Слышал(а), что в этом университете интересная, активная студенческая жизнь» (24%). Третье место разделили между собой вариант «Слышал (а), что здесь сильный преподавательский состав» (13%) и «Слышал(а), что в этом университете много возможностей для развития активных студентов». Полный сектор ответов представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные причины выбора УрФУ, РФ (Источник: собственное исследование, 2020)

Сравнительный анализ показывает, что обучающиеся обоих университетов имеют практически одинаковые основания выбора университетов для обучения. (Табл. 12)

Таблица 12 – Основания выбора университетов для обучения (Источник: собственное исследование, 2020)

Приоритетные причины выбора университета для обучения	УрФУ	ТУРАН
Репутация вуза	38 %	21 %
Активная студенческая жизнь	24%	19%
Сильный преподавательский состав	14 %	13 %
Возможности для развития активных студентов	13 %	13 %

Б) Почти половина респондентов (49%) Университета «Туран», не обучаясь в своём университете, знали об олимпиадах, конкурсах, проектах, проводимых в Университете «Туран», но такая же доля респондентов не знала (43 %). (Рис.5)

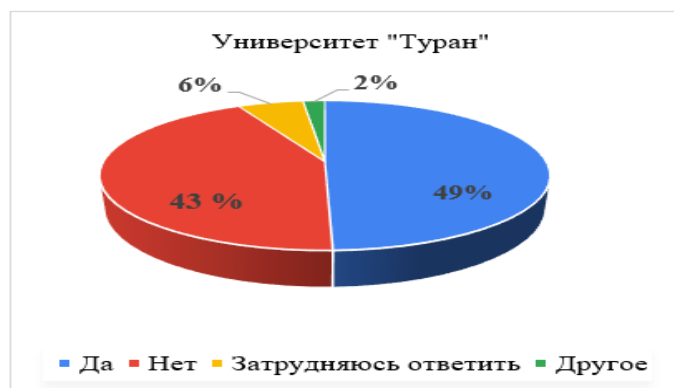


Рисунок 5 – Осведомлённость потенциальных абитуриентов о проводимых олимпиадах и конкурсах университетом «Туран» (Источник: собственное исследование, 2020)

В) 41% респондентов, знавших о проводимых олимпиадах, конкурсах и проектах, участвовали в них, но 55% от респондентов, знавших о проводимых олимпиадах, конкурсах и проектах, не участвовали в них. (Рис. 6)



Рисунок 6 – Знали и участвовали в олимпиадах, конкурсах и проектах, проводимых университетом «Туран» (Источник: собственное исследование, 2020)

Г) 82 % респондентам, участвовавшим в олимпиадах, конкурсах и проектах, проводимых университетом «Туран», это помогло в принятии решения о поступлении в их университет. (Рис.7)

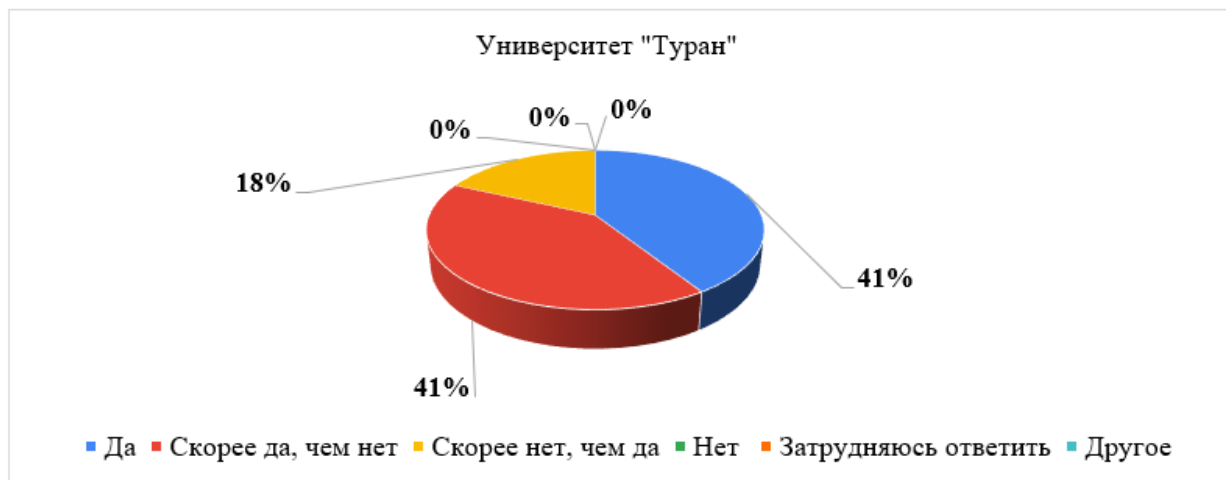


Рисунок 7 – Знали, участвовали, поступили в Университете «Туран»
(Источник: собственное исследование, 2020)

Д) Студенты и магистранты УрФУ дали следующие ответы по осведомлённости о проводимых олимпиадах и конкурсах в УрФУ 45% респондентов знали, 43% респондентов не знали, а 12% затруднились ответить, данные представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Осведомлённость о проводимых олимпиадах и конкурсах университетом УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

Е) Из 45% респондентов УрФУ, знавших о проводимых олимпиадах и конкурсах, 26% принимали в них участие, 71 % ответили «Нет», 3% затруднились ответить (Рис. 9).

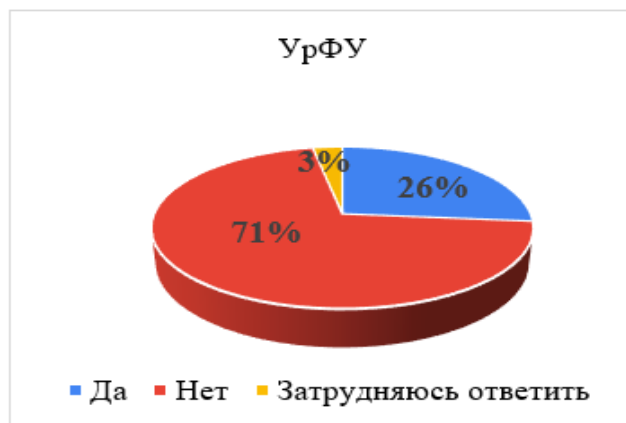


Рисунок 9 – Знали и участвовали в олимпиадах, конкурсах и проектах, проводимых УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

Ж) На рисунке 10 видно, что 37% процентов знавших и участвовавших в олимпиадах и конкурсах, участие в них помогло принять решение учиться в УрФУ; 12 % ответили «Да», 25 % ответили «Скорее да, чем нет». (Рис. 10)



Рисунок 10 – Знали, участвовали и поступили в УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

Таблица 13 – Сравнительный анализ влияния профорientационных мероприятий на прием в университет (Источник: собственное исследование, 2020)

	Всего респондентов, %	Осведомленность о мероприятиях, %	Участие в мероприятиях, %	Прием в университет, %	От 100 %
УрФУ	100	44	32	63	9
Университет «Туран»	100	49	41	82	16,8

Почти половина респондентов обоих университетов знали про проводимые мероприятия, однако приняли в них участие меньше половин. Это, во–первых, говорит о недостаточном освещении мероприятий, подводимых университетами, а во–вторых, мероприятия, проводимые университетами не в полной мере отвечают интересам современных детей. Однако стоит отметить, что участие в мероприятиях, проводимых Университетом «Туран», помог 82 % респондентов из числа участвовавших помог в принятии решения поступить в этот ВУЗ, что может говорить о качественном проведении таких мероприятий как олимпиады, конкурсы и т.д.

Блок Б – Программа развития потенциала

В данном блоке вопросы были направлены на оценку успешности развития талантливых студентов университетами «Туран» и УрФУ.

А) Осведомленность студентов о направленности конкурсов и проектов в университетах разная: в УрФУ студентам в бошей степени известны научные проекты, в Университете «Туран» – образовательные и предпринимательские. Осведомлённость о социальных проектах выражена в одинаковой степени.

(Рис. 11)

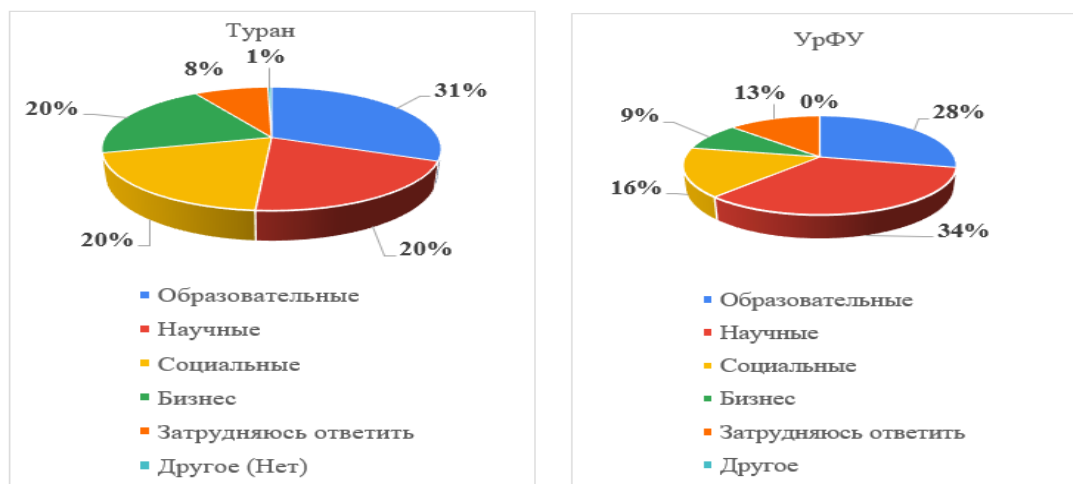


Рисунок 11 – Осведомлённость о направленности конкурсов и проектов, проводимых университетами для студентов и магистрантов (Источник: собственное исследование, 2020)

Б) Рейтинг участия в проектах студентов обоих университетов показывает приоритетность образовательных, затем социальных и, наконец, научных проектов. Однако, степень участия в бизнес-проектах обучающихся в Университете «Туран» существенно выше. Одновременно, треть респондентов обоих университетов затруднились с выбором. (Рис. 12)

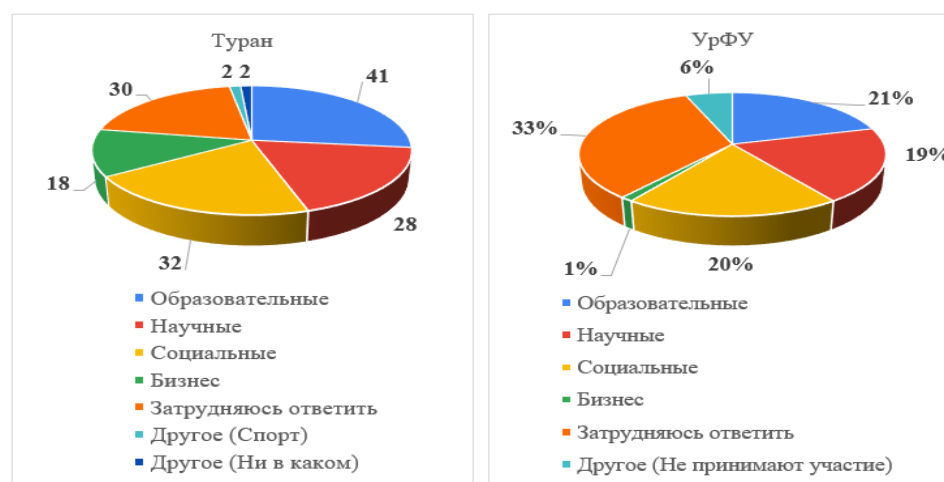


Рисунок 12 – Участие студентов в проектах, конкурсах и олимпиадах, проводимых в их университетах для обучающихся (Источник: собственное исследование, 2020)

В) Основные источники получения информации обучающимися о проводимых мероприятиях в обоих университетах идентичны как по количеству, так и по качеству (Рис.13). При этом наиболее эффективными являются страницы университетов в соцсетях (1–е место), старосты (2–е место), преподаватели (3–е место), официальный сайт университета (4–е место). Между тем, в Университете «Туран» активным источником информации является куратор группы, доля участия которого составляет 21%, тогда как в УрФУ кураторы вносят только 8% в общую копилку информированности.



Рисунок 13 – Источники получения информации обучающимися о проводимых университетами мероприятиях (Источник: собственное исследование, 2020)

Г) В ходе исследования выявлены 2 приоритетные причины, стимулирующие респондентов к участию в мероприятиях. Ими оказались «интерес к познанию нового» у респондентов в обоих университетах (36 % и 25% в Университете «Туран» и УрФУ соответственно). Вторая причина в университетах различается: для Университета «Туран» – это «стремление добиться большего, чем баллы по предметам» (19%), для УрФУ – «развить научную компетентность» (20%). (Рис.14) Между тем, достаточно большую долю в стимулировании участия в мероприятиях занимают требования преподавателей (7% и 12% в Университете «Туран» и УрФУ соответственно). Одновременно достаточно большая часть респондентов (14% и 25% в Туран Университете и УрФУ соответственно) затрудняется с ответом на данный вопрос.

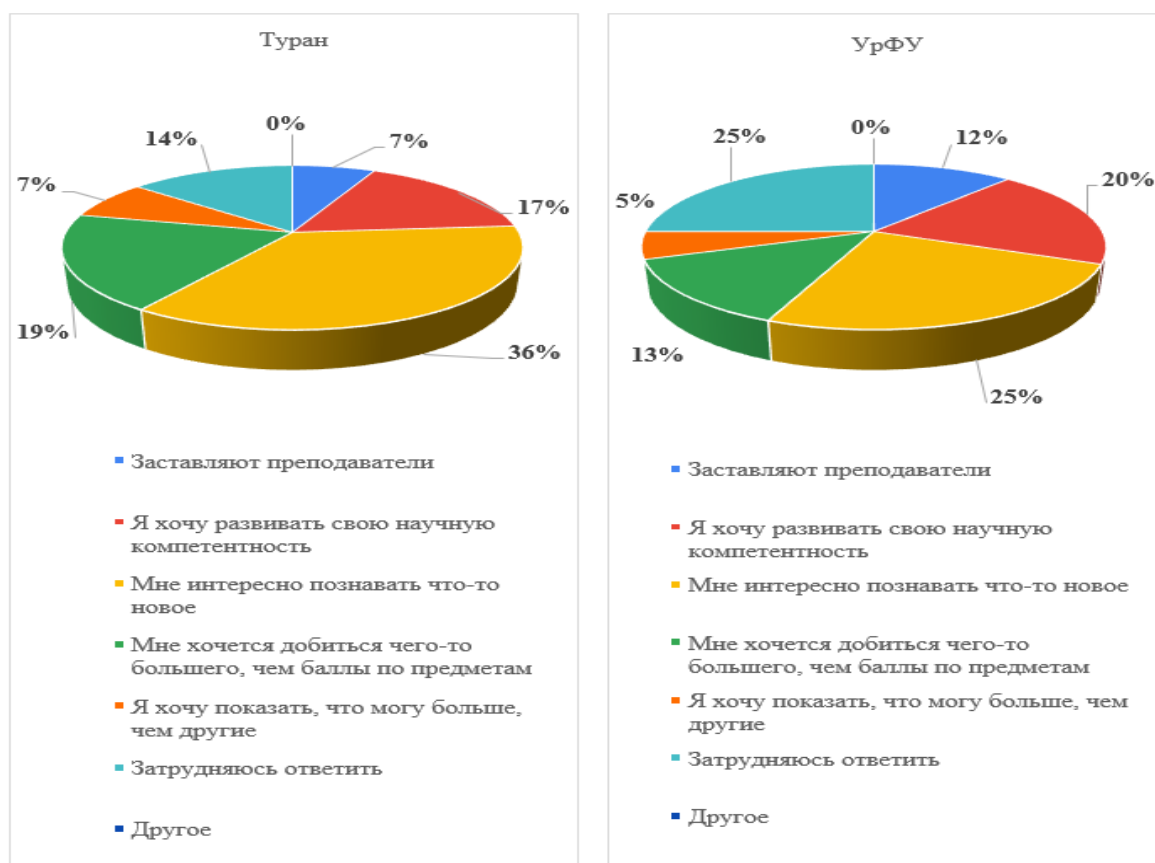


Рисунок 14 – Стимулы, заставляющие обучающихся участвовать проектах, олимпиадах, конкурсах, проводимых в университетах (Источник: собственное исследование, 2020)

Д) В качестве основных приоритетных причин привлекательности участия в проводимых мероприятиях респонденты обоих университетов указали (Рис. 15) «увеличение опыта в практической деятельности» (30% в Туран Университете и 22% в УрФУ) и «позволяет повысить уровень знаний в выбранной специальности» (25% в Университете «Туран» и 18% в УрФУ). Существенную долю в выборе приоритетных причин занимает «возможность проявить свой потенциал» (21% и 14% соответственно). При этом 9% респондентов в УрФУ и 25% в Университете «Туран» затруднились с выбором.



Рисунок 15 – Приоритетные причины привлекательности мероприятий, проводимых в университетах. (Источник: собственное исследование, 2020)

Е) Ответы на вопрос о причинах нежелания студентов участвовать в мероприятиях, проводимых их университетами, сильно различаются. Как вино на рисунке 16, для УрФУ они связаны с отсутствием интереса к этим мероприятиям (34%), непониманием цели и личной выгоды, невозможностью проявить потенциал и недостаточностью вознаграждения. Почти половина (44%) студентов Университета «Туран» затруднились с ответом. Другие причины – отсутствие интереса (29%) и невозможность проявить потенциал (14%).

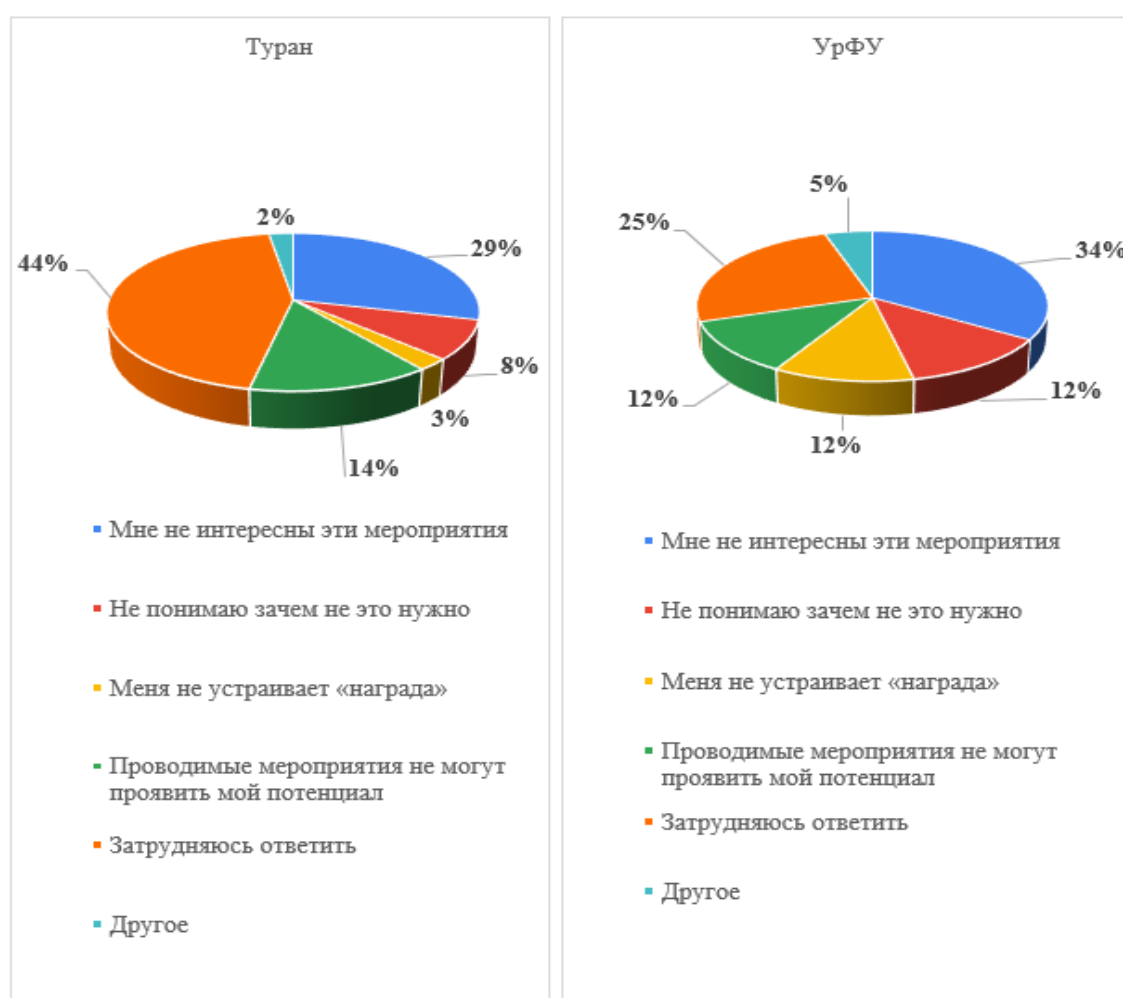


Рисунок 16 – Причины нежелания обучающихся принимать участие в мероприятиях, проводимых университетами (Источник: собственное исследование, 2020)

Ж) Степень возможности проектов университетов проявить таланты студентов оценена респондентами в большинстве случаев как «скорее да, чем нет» в обоих университетах (48% и 34% соответственно). Затруднились с выбором почти одинаковое число респондентов (18% и 19% соответственно). При этом отрицательная оценка в большей степени дана респондентами из УрФУ (в совокупности разных отрицательных степеней 39%), по сравнению со студентами Университета «Туран» (в совокупности – 14%). (Рис. 17).

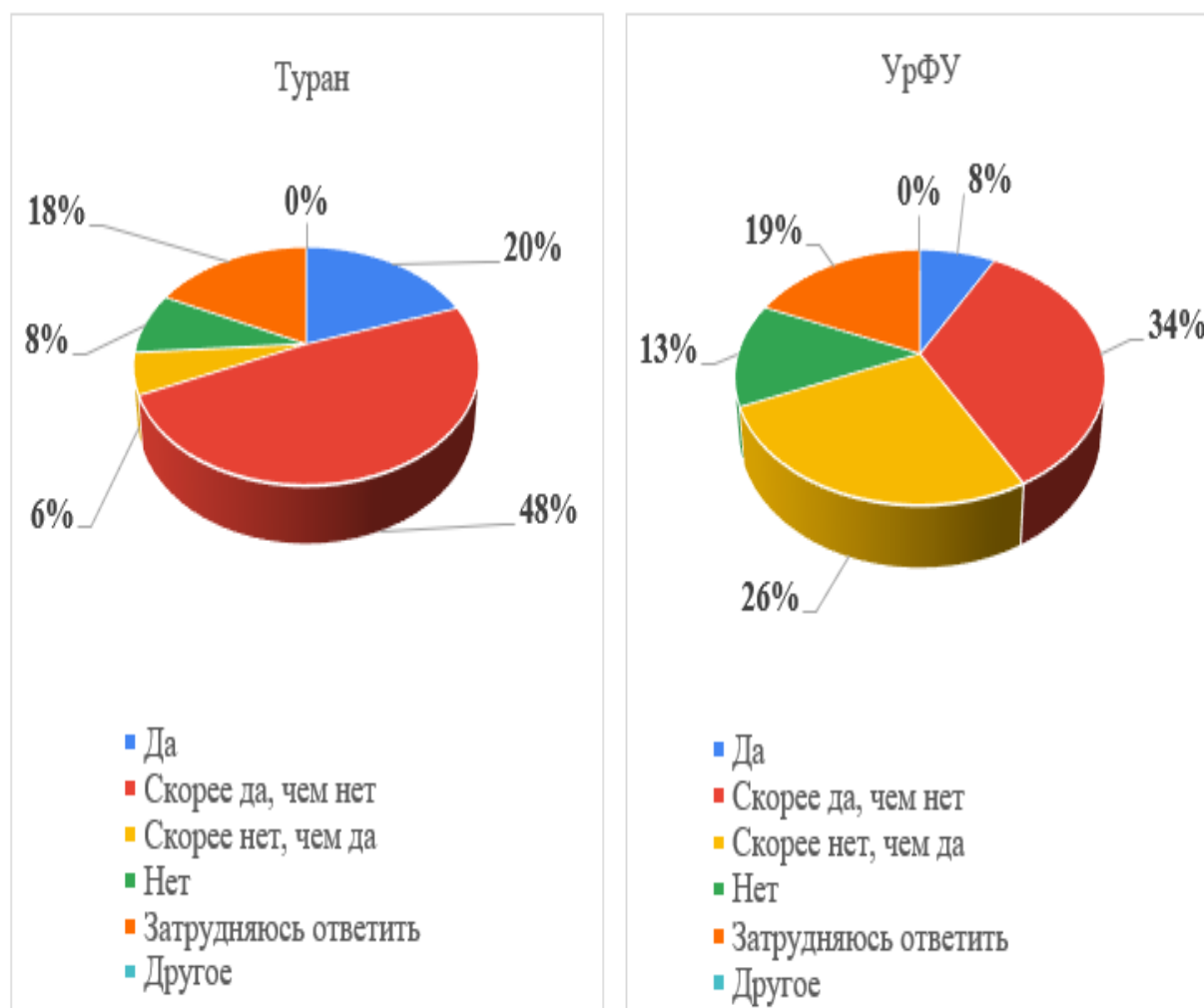


Рисунок 17 – Способность мероприятий проводимых в университетах проявить таланты своих обучающихся (Источник: собственное исследование, 2020)

Таблица 14 – Сводная таблица по блоку Б – Программа развития потенциала.

(Источник: собственное исследование, 2020)

№ п/п	Параметр сравнения	Университет «Туран», %	УрФУ, %
1	Осведомленность студентов о направленности конкурсов и проектов в университетах:		
	Образовательные	31	28
	Научные	20	34
	Социальные	20	16
	Бизнес	20	9
2	Рейтинг востребованности конкурсов и проектов для участия:		
	• Образовательные	41	21
	• Научные	28	19
	• Социальные	32	20
	• Бизнес	18	1
3	Источники информирования студентов:		
	Официальный сайт университета	13	10
	Страницы Университета в социальных сетях	29	22
	Объявления на стендах в Университете	7	4
	От старосты Вашей группы	19	24
	От куратора	21	8
	От преподавателей	15	20
4	Причины, стимулирующие респондентов к участию в мероприятиях:		
	Заставляют преподаватели	7	12
	Я хочу развивать свою научную компетентность	17	20
	Мне интересно познавать что-то новое	36	25
	Мне хочется добиться чего-то большего, чем баллы по предметам	19	20
	Я хочу показать, что могу больше, чем другие	7	5

Продолжение таблицы 14

№ п/п	Параметр сравнения	Университет «Гуран», %	УрФУ, %
5	<p>Приоритетные причины привлекательности мероприятий, проводимых в университетах:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Позволяет повысить уровень своих знаний в выбранной мною специальности • Формирует мою научную компетенцию • Увеличивает мой опыт в практической деятельности • Даёт мне возможность участвовать в решении социально значимых проблем • Я могу проявить свой потенциал 	<p>25</p> <p>7</p> <p>30</p> <p>8</p> <p>21</p>	<p>18</p> <p>12</p> <p>22</p> <p>13</p> <p>18</p>
6	<p>Причины нежелания обучающихся принимать участие в мероприятиях, проводимых университетом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Мне не интересны эти мероприятия • Не понимаю зачем не это нужно • Меня не устраивает «награда» • Проводимые мероприятия не могут проявить мой потенциал 	<p>29</p> <p>8</p> <p>3</p> <p>14</p>	<p>34</p> <p>12</p> <p>12</p> <p>12</p>
7	<p>Оценка способностей мероприятий, проводимых в университетах, проявить таланты своих обучающихся.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Да • Скорее да, чем нет • Скорее нет, чем да • Нет 	<p>20</p> <p>48</p> <p>6</p> <p>8</p>	<p>8</p> <p>34</p> <p>26</p> <p>13</p>

Анализ данных позволил выделить сходства и различия университетов в направлениях и возможностях развития потенциала студентов (Табл. 15)

Таблица 15 – Сходство и различие университетов по Программам развития потенциала (Источник: собственное исследование, 2020)

Сходство университетов		
Предпочтения в типах мероприятий для участия	Образовательные проекты	
Наиболее востребованный респондентами источник информации	Страницы университетов в социальных сетях	
Низкоприоритетный источник информирования студентов	Информационные стенды университетов	
Основной причиной участия в мероприятиях	Интерес к познанию	
Низкоприоритетные причины участия в мероприятиях	Возможность формирования научных компетенций	
Основная причина привлекательности участия в мероприятиях	Возможность повысить опыт в практической деятельности	
Основная причина отказа в участии в мероприятиях	Отсутствие интереса к ним	
Невостребованные стимулы к участию	Высокая мотивация достижений	
Оценка мероприятий с точки зрения возможностей проявить свои таланты	Неабсолютное значение («скорее да, чем нет»);	
Различия университетов		
Показатель	УрФУ	Туран
Высокая осведомленность о направленности проектов	Научные	Образовательные
Низкая осведомленность о направленности проектов	Бизнес–проекты	
Низкая степень предпочтения	Бизнес–проекты	
Дополнительные востребованные источники информирования	Староста	Кураторы

Блок В – Стимулирование участия в мероприятиях

Данный блок вопросов касается оценки респондентами мер по стимулированию участия в проводимых университетами мероприятиях.

А) 57% обучающихся в Университете «Туран» подтвердили поощрения со стороны своего Университета, хотя 31 % затруднились дать ответ. Мнения респондентов УрФУ, по поводу поощрения их успешной деятельности распределилось почти поровну на 3 части. Поощрения подтвердили 29% респондентов, однако 33% считают, что со стороны университета их достижения не поддерживаются. Затруднились с выбором 35% респондентов. (Рис. 18)

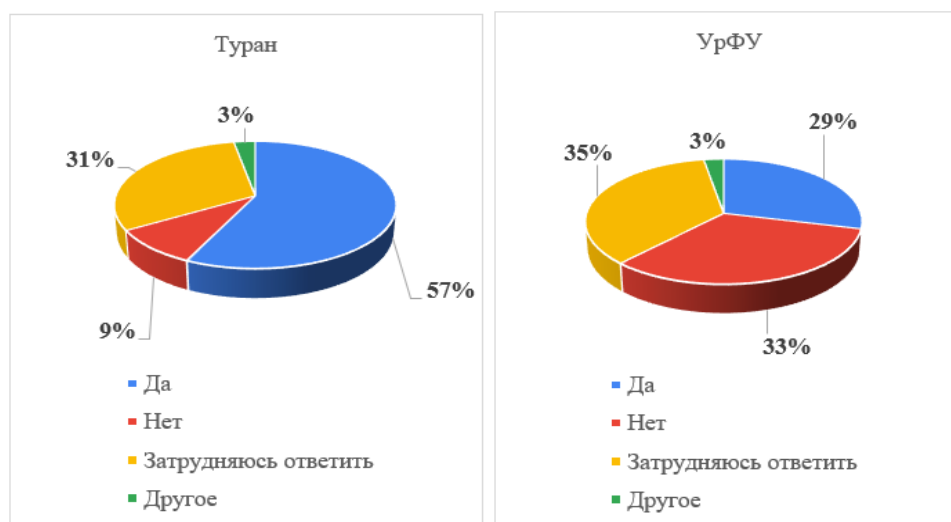


Рисунок 18 – Наличие поощрения деятельности в Университете «Туран» и УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

Б) Основными способами поощрения деятельности обучающихся, респонденты Университета «Туран» указали «скидки на обучение» (29% и 21% в Университете «Туран» и УрФУ соответственно), хотя стоит отметить, что 38% респондентов УрФУ затруднились с выбором. Большое различие в процентном соотношении ответов о памятных подарках, значительно более респондентов Университета «Туран», отметили это способом поощрения (24%), УрФУ – 6%. 15% респондентов УрФУ отметили «повышенная стипендия», когда как только 5% респондентов Университета «Туран» указали этот метод поощрения. «Поощрительные грамоты» оба университета используют почти в одинаковых долях (20% и 15% соответственно). (Рис. 19).

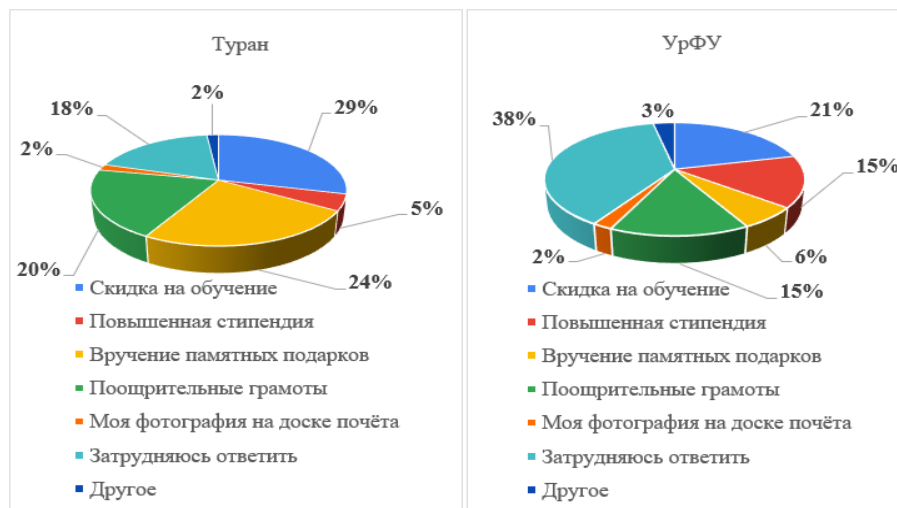


Рисунок 19 – Методы поощрения достижений в Университете «Туран» и УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

В) Согласно мнениям респондентов, Университет «Туран» в большей степени поощряет учебную деятельность своих обучающихся (35%), а также почти в равных долях социальную (18%) и научную (14%), тогда, как УрФУ в первую очередь поощряет научную деятельность (40%), а затем учебную (20%). Нужно отметить, что обучающиеся обоих ВУЗов в одинаковом процентном соотношении затрудняются в ответе (29% и 26% Университет «Туран» и УрФУ соответственно) на данный вопрос. (Рис. 20)

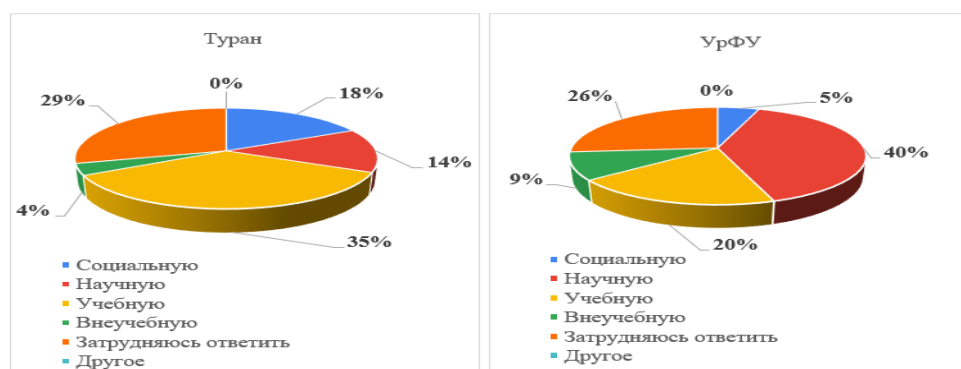


Рисунок 20 – Приоритетная для поощрений деятельность Университета «Туран» и УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

Г) На рисунке 21 можно увидеть, что студенты и магистранты обоих университетов схожи во мнении, что поощрение учебной деятельности должно быть в приоритете (25% и 29% соответственно). Респонденты обоих университетов также выделили социальную деятельность (25% и 26% Университет «Туран» и УрФУ соответственно). Хотелось бы отметить, что выбор научной деятельности, как приоритетной, респонденты двух университетов указали в равных значениях (13% и 14%). Затруднились в определении деятельности, заслуживающей наибольшего поощрения обучающиеся обоих университетов (20% и 16% Университет и УрФУ соответственно). (Рис. 21)



Рисунок 21 – Предпочитаемая респондентами деятельность для поощрения
(Источник: собственное исследование, 2020)

Таблица 16 – Сводная таблица по блоку В – Стимулирование участия в мероприятиях (Источник: собственное исследование, 2020)

№ п/п	Параметр сравнения	Университет «Туран», %	УрФУ, %
1	Наличие поощрения респондентов своей деятельности в своих университетах: Да Нет	57 9	29 33
2	Методы поощрения достижений со стороны университета: Скидка на обучение Повышенная стипендия Вручение памятных подарков Поощрительные грамоты Моя фотография на доске почёта	29 5 24 20 2	21 15 6 15 2
3	Приоритетная деятельность, поощряемая университетами: Учебная Научная Социальная Внеучебная	35 14 18 4	20 40 5 9
4	Предпочтения респондентов в поощрении деятельности: Учебная Научная Социальная Внеучебная	25 13 25 17	29 14 26 21

Анализ данных позволил выделить сходства и различия университетов в стимулировании участия в мероприятиях (Табл. 17).

Таблица 17 – Сходство и различие университетов в области стимулирования деятельности студентов (Источник: собственное исследование, 2020)

Сходство университетов		
Методы поощрения достижений со стороны университета	Скидка на обучение	
Предпочтения респондентов в поощрении деятельности	Учебная, Социальная	
Различия университетов		
Показатель	УрФУ	Туран
Приоритетная деятельность, поощряемая университетами:	Научная	Учебная
Наименее приоритетная деятельность, поощряемая университетами:	Социальная	Внеучебная
Наличие поощрения респондентов своей деятельности в своих университетах	<Нет	<Да

Стоит отметить, что приоритетной деятельностью, поощряемой УрФУ, является научная деятельность студентов, а наименее приоритетной деятельностью для поощрения является социальная. А у студентов, наоборот, почти одинаковый приоритет они отдают как своей учебной деятельности, так и социальной, а научная деятельность является для них наименее приоритетной.

Блок Г – Общая оценка программы развития

В данном блоке вопросов подводится итог оценки развития талантов в университетах.

А) Подавляющее большинство респондентов Университета «Туран» положительно оценили поддержку университета талантливых обучающихся (70%). Большое количество респондентов УрФУ (44%) в целом довольны

поддержкой своего университета, однако почти четверть всех респондентов выбрала варианты «нет» и «скорее нет, чем да» (12 % и 11%). Затрудняются дать ответ почти 1/4 респондентов (23%) в УрФУ и 15% в Университете «Туран». (Рис. 22)

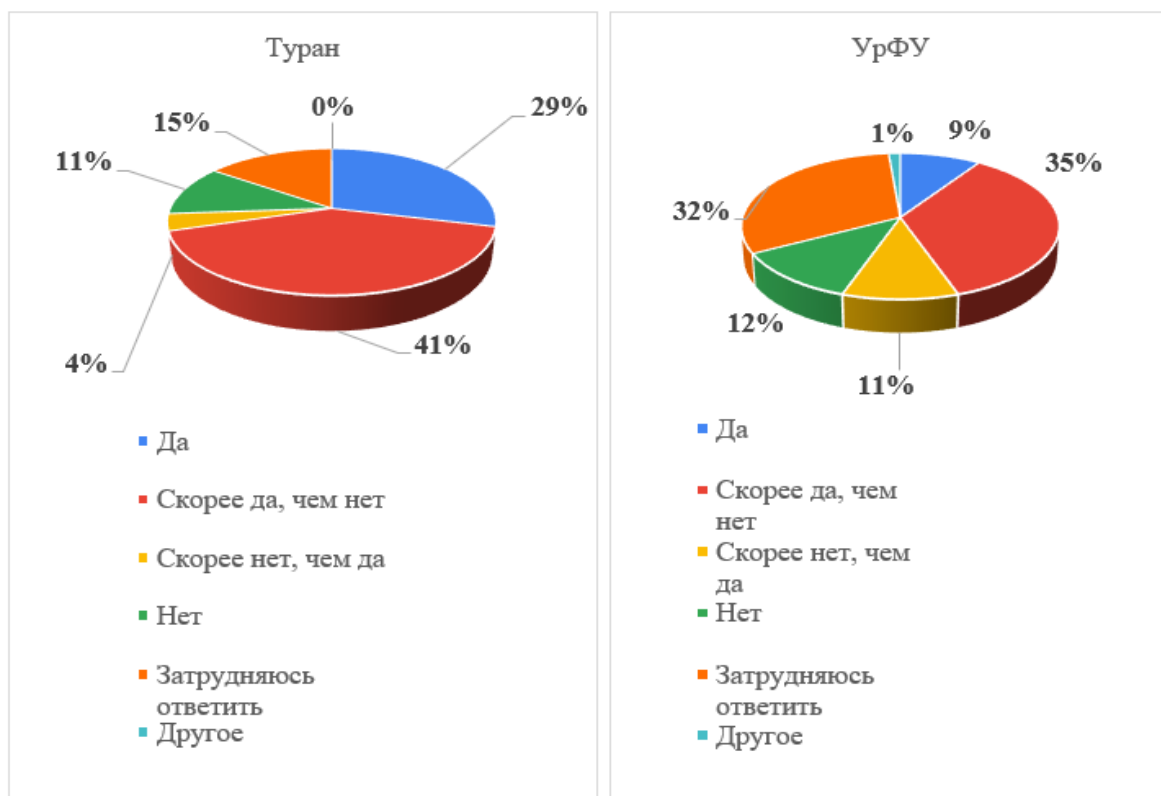


Рисунок 22 – Удовлетворённость респондентов поддержкой университета талантливых обучающихся (Источник: собственное исследование, 2020)

Б) Более половины обучающихся обоих университетов затрудняются ответить, есть ли специальная программа поддержки талантливых студентов и магистрантов (57% и 67% Университета «Туран» и УрФУ соответственно). Только треть 33% респондентов из Университета «Туран» и четверть (23%) респондентов УрФУ дали положительные ответы. И, в среднем 10% респондентов обоих университетов заявили, что в их ВУЗах нет специальной программы поддержки обучающихся. (Рис. 23)

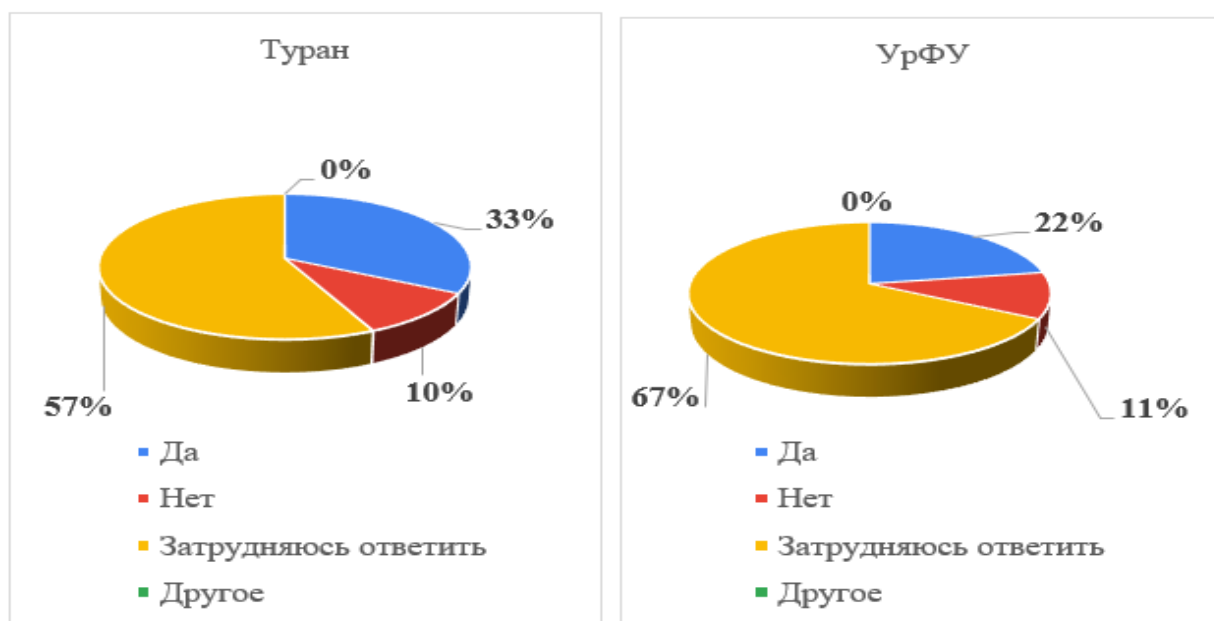


Рисунок 23 – Осведомлённость респондентов о специальной программе поддержки талантливых студентов и магистрантов (Источник: собственное исследование, 2020)

В) Респонденты Университета «Туран» в большей своей массе считают (72%), что их университет предоставляет возможности для их саморазвития и самореализации, 15 % дали отрицательные ответы и 12% затрудняются ответить. Большой процент респондентов УрФУ дали положительные ответы (53%). В процентном соотношении респонденты Университета «Туран» ответили «да» в 30 %, а респонденты УрФУ 8%, хотя ответ «скорее да, чем нет» представители обоих университетов дали в относительно равном количестве (42% и 45%). Процент людей, давших отрицательные ответы, составляет 30% и 17% респондентов затруднились в ответе. (Рис. 24)

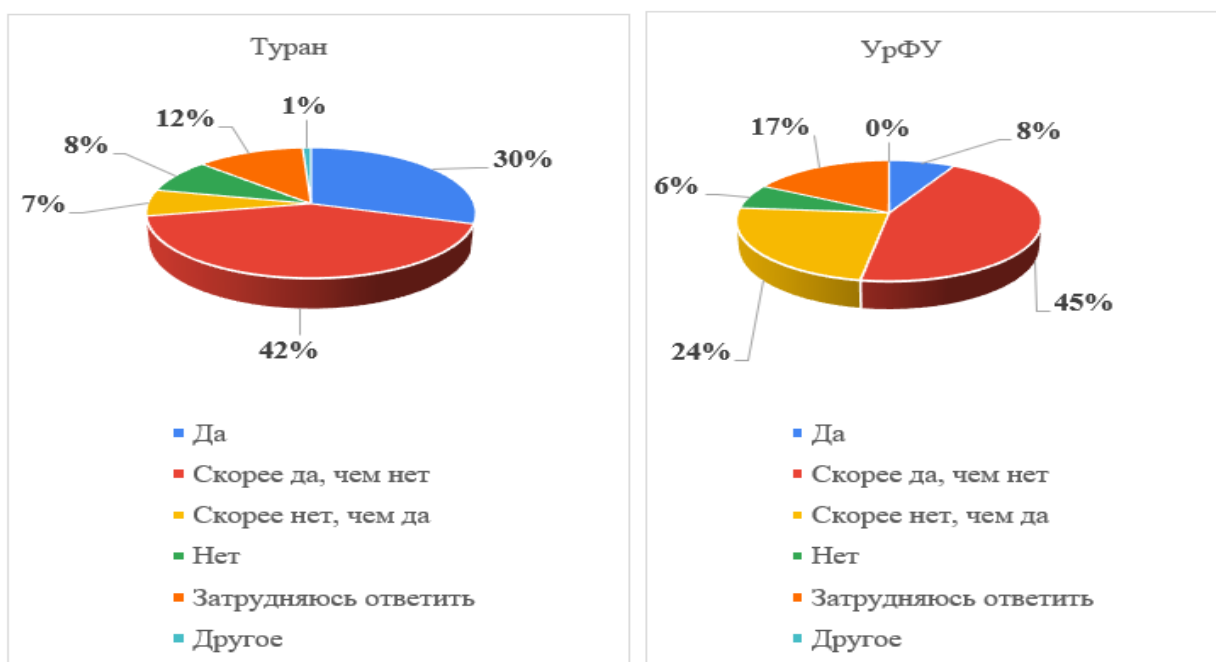


Рисунок 24 – Оценка возможности саморазвития и самореализации в университетах респондентов (Источник: собственное исследование, 2020)

Итоговые данные по блоку В – Стимулирование участия в мероприятиях представлены в Табл. 18.

Таблица – Сводная таблица по блоку Г – Общая оценка программы развития. (Источник: собственное исследование, 2020)

№ п/п	Достаточность поддержки университетом		Достаточность возможностей для развития талантов		Наличие специальной программы поддержки	
	+	-	+	-	+	-
Университет «Туран», %	70 %	15 %	72 %	15	33 %	22 %
УрФУ, %	44 %	23 %	15 %	29 %	22 %	11 %

Можно сделать вывод, респонденты Университета «Туран» определяют поддержку своего университета как достаточную и что из университета

предоставляет возможность развития большинству респондентов. Треть респондентов считает, что в университете есть специальная программа поддержки талантливых студентов, хотя после анализа нормативных документов такой программы обнаружено не было, а в УрФУ с сентября 2020 года существует Программа стимулирования талантливых первокурсников УрФУ», хотя из таблицы 18 видно, что студенты не знают о ней. Также в УрФУ существует большой список стипендиальных программ для поддержки одарённых студентов, но респонденты об этом тоже не знают, хотя документы расположены на официальном сайте УрФУ во вкладке «Студенитам/Учеба – Стипендии и стипендиаты/Именные стипендии/Стипендии талантливым первокурсникам.

Далее представлены диаграммы и гистограммы со шкалами оценивания по следующим процессам управления талантами (привлечение, развитие и поощрение).

Д) Оценка университета «Туран» по привлечению талантов (Рис. 24) 59% респондентов Университета «Туран» высоко оценили работу по привлечению талантов своим университетом (35% – 5 и 24% – 4), однако почти 1/3 респондентов поставила лишь удовлетворительно. (Рис. 25)



Рисунок 25 – Оценка работы по привлечению талантов в Университет «Туран» (Источник: собственное исследование, 2020)

Е) Оценка университета «Туран» по привлечению талантов: 51 % респондентов Университета «Туран» высоко оценили работу по развитию

талантов своим университетом (25% – 5 и 26% – 4), но 28 % поставили удовлетворительно. (Рис. 26)



Рисунок 26 – Оценка развития талантов Университетом «Туран» (Источник: собственное исследование, 2020)

Ж) В целом респонденты Университета «Туран» дали высокую оценку своему университету по поощрению талантов на 5 (22%) и 4 (37%). Однако 22% респондентов дали лишь удовлетворительную оценку (Рис. 27)



Рисунок 27 – Оценка поощрения талантов университетом «Туран» (Источник: собственное исследование, 2020)

3) Согласно обобщённым данным, Университет «Туран» показывает высокую оценку респондентов по привлечению талантливых студентов (59%), и такие же значения по поощрению респондентов. Однако положительная оценка развития талантов, ниже (51%), (Рис. 28)

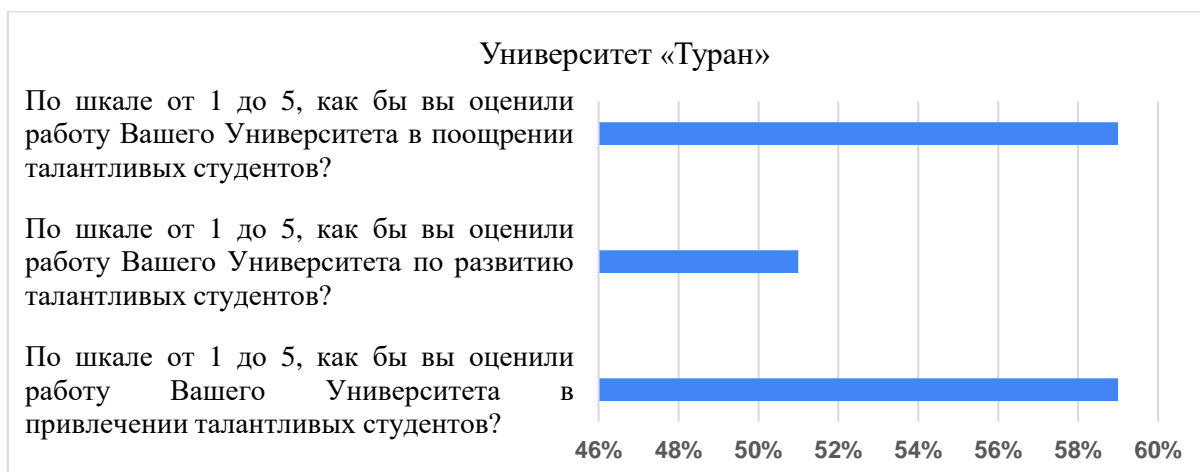


Рисунок 28 – Сравнение данных привлечения, развития и поощрения талантов в Университете «Туран» по мнению респондентов
(Источник: собственное исследование, 2020)

3) Респонденты УрФУ в целом положительно оценили работу по привлечению талантов своим университетом (15% – 5 и 30% – 4), но 37% оценили работу на удовлетворительно. (Рис. 29)



Рисунок 29 – Шкала оценки по привлечению талантов УрФУ (Источник: собственное исследование, 2020)

И) Оценка Университета «Туран» по привлечению талантов 48% респондентов УрФУ высоко оценили работу по развитию талантов своим университетом (11% – 5 и 37% – 4), но 35 % поставили удовлетворительно. (Рис. 30)



Рисунок 30 – Шкала оценки по привлечению талантов УрФУ
(Источник: собственное исследование, 2020)

К) Согласно полученным данным, 35% респондентов даёт высокую оценку поощрения университетом талантов, однако сходное количество респондентов оценило работу университета по поощрению талантов на «удовлетворительно». (Рис.31)



Рисунок 31 – Шкала оценки по поощрения талантов «УрФУ»
(Источник: собственное исследование, 2020)

Л) Согласно обобщённым данным положительного оценивания респондентов, УрФУ показывает высокие результаты по развитию талантливых студентов (44%), Но, количество положительных оценок респондентов по привлечению талантливых студентов несколько меньше (48%), а наименьшее количество положительных оценок за поощрение талантов обучающихся, (35%). (Рис. 32)

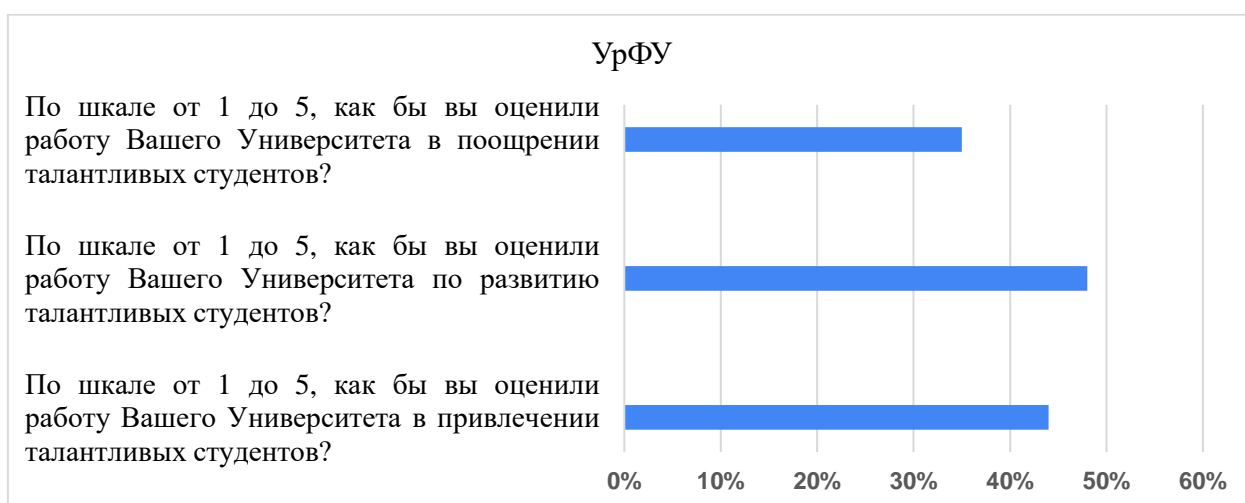


Рисунок 32 – Сравнение данных привлечения, развития и поощрения талантов в УрФУ по мнению респондентов (Источник: собственное исследование, 2020)

Высокий процент ответов респондентов на вопросы анкетирования по поводу осведомлённости о мероприятиях, о деятельности, о программах, об участии и мотивов участия – был «Затрудняюсь ответить». Это говорит о плохой информированности студентов университетов, о проблемах в коммуникации между университетами и студентами. Университеты проводят большое количество различных мероприятий направленных на развитие различных видов деятельности студентов, а информация «теряется». Также анализ анкетирования говорит о слабой просветительской работе с респондентами, о недостаточной мотивированности значительной части респондентов в участии в мероприятиях различных видов деятельности.

Многие не видят причин, у них нет интереса развивается не в учебной деятельности.

Таблица 19 – «Затруднюсь ответить» и «Нет» по блоку Б – Программа развития потенциала (Источник: собственное исследование, 2020)

№	Параметр сравнения	Университет «Туран», %	УрФУ, %
Блок Б – Программа развития потенциала			
1	Знаете ли Вы, какой направленности Конкурсы и проекты проходят в Вашем Университете? Нет Затруднюсь ответить	20 8	9 13
2	В каких мероприятиях, проводимых Университетом, Вы принимаете участие? Затруднюсь ответить	30	33
3	Откуда Вы получаете информацию о таких мероприятиях? Затруднюсь ответить	3	5
4	Что стимулирует Вас к участию в таких мероприятиях? Затруднюсь ответить	14	25
5	Чем привлекает Вас участие в таких мероприятиях? Затруднюсь ответить	9	20
6	Укажите причины, из-за которых Вы не участвуете в таких мероприятиях? Затруднюсь ответить	44	25
7	Позволяют ли конкурсы и проекты, организованные в Вашем университете, в полной мере проявить Ваши таланты? Нет Затруднюсь ответить	8 18	13 19
Блок В – Стимулирование участия в мероприятиях			
1	Поощряет ли Университет Ваши достижения в целом? Затруднюсь ответить	31	35

Продолжение таблицы 19

№	Параметр сравнения	Университет «Туран», %	УрФУ, %
2	Каким образом Ваш Университет поощряет Ваши достижения? Затруднюсь ответить	18	38
3	Какую деятельность студентов Ваш Университет поощряет в большей степени? Затруднюсь ответить	29	26
4	Какую деятельность студентов Вашему Университету стоит поощрять больше? Затруднюсь ответить	20	16

Таким образом, сводный анализ данных по всему исследованию позволил выделить сильные и слабые стороны системы управления талантами в университетах России и Казахстана.

Таблица 20 – Сильные и слабые стороны университетов России и Казахстана (Источник: собственное исследование, 2020)

+	–
Хорошая репутация университетов	Недостаточная осведомлённость студентов о мероприятиях в области талант менеджмента, что приводит к низкому уровню участия и снижению роли талант менеджмента в приёме в университет.

Продолжение таблицы 20

+	–
Сильный профессорско–преподавательский состав	Высокая востребованность только образовательных проектов по сравнению с научными, социальными и бизнес.
Одинаковы приоритеты выбора университета для обучения.	Недостаточно высокая оценка проводимых мероприятий для проявления, демонстрации талантов обучающихся.
Высокая востребованность страниц университетов в социальных сетях в качестве источника информирования	Высокая потребность в поощрении достижений со стороны университета
Поощрения достижений в учебной деятельности со стороны университета	Слабая осведомлённость студентов о наличии специальных программ поддержки развития талантов
	Большой процентов ответах опции «Затрудняюсь ответить»
	Низкая информированность студентов университетов о проводимых мероприятия, большой процент в ответов опции «Затрудняюсь ответить»
	Противоположность приоритетных деятельностей со стороны университетов и обучающихся
	Недостаток мероприятий направленных на развитие профессиональных практических навыков обучающихся.

3 Рекомендации по совершенствованию системы управления талантами в университетах России и Казахстана

В целях преодоления слабых сторон и развития систем талант-менеджмента в анализируемых университетах предлагается

Создать в университетах единое информационное пространство по управлению талантами – портал со встроенной социальной сетью – корпоративная социальная сеть университета.

Корпоративные социальные сети внедряются в компании и корпорации для качественной, комфортной коммуникации, коммуникация между участниками сети могут возникать спонтанно и способствовать быстрому решению задач; для усиления чувства принадлежности к компании, а также для привлечения и удержания талантов. Корпоративные социальные сети используются компаниями для повышения квалификации сотрудников для нужд компании и экономии времени.

Социальные сети – это не просто средство оставаться на связи с семьей и друзьями. Многие компании также извлекают выгоду из профессиональных социальных сетей, используя их для признания бренда, подбора персонала, обмена идеями с единомышленниками, привлечения и удержания клиентов.

Рид Хоффман и его команда стали использовать преимущества социальных сетей для бизнеса 18 лет назад и решили создать сеть для значимых деловых связей. Сегодня эта платформа, известная нам как LinkedIn, является крупнейшей профессиональной сетью и работает более чем в 200 странах и территориях.

McKinsey Global Institute в своем исследовании пришли показали, что: скорость обмена информацией возрастает на 77%; увеличивается удовлетворенность сотрудников на 41%; снижаются расходы на связь на 60%; на 52% доступ к знаниям внутренних экспертов становится проще [61].

Microsoft в описании своего продукта – единой корпоративной системы связи и взаимодействия «Yammer», указала, что подобная система помогает

сделать так, чтобы голос каждого был услышан, что данный инструмент сглаживает иерархии и находит новые пути соединения управляющих и сотрудников. Она позволяет держать сотрудников в курсе новостей, политики, безопасности и изменений. Корпоративная сеть позволяет легко обмениваться кампаниями, новостями и обновлениями между приложениями всего за несколько кликов. Она помогает сотрудникам учиться на лучших практиках и опыте друг друга; связывает людей с важными вопросами, целями или интересами; способствует выявлению открытий обмен опытом между подразделениями или командами. Она позволяет использовать коллективные знания для решения задач, распространению и внедрению инноваций. У каждого члена организации появляется возможность проявить себя, позволяет всем услышать свой голос. Корпоративная социальная система позволяет мгновенно создавать форумы для решения срочных задач. Она упрощает адаптацию новых сотрудников, так как легко задавать вопросы и получать ответы, легко находить информацию для своего развития, роста в компании [52].

Практика интеграции социальной сети в корпоративный портал существует в Новгородском Государственном Университете имени Ярослава мудрого. По мнению студентов, авторов статьи [32], она способствует эффективному взаимодействию преподавателей и студентов; даёт возможность создания виртуальных учебных и научных групп, а также сообществ по интересам внутри университета; упрощает поиск необходимой информации; способствует оперативному обмену информации; позволяет проводить конференции и семинары в режиме реального времени.

MSOE (инженерная школа Милуоки) – одно из немногих учебных заведений, которое решило, что взаимодействие со студентами через социальные сети требует большего, чем просто страница в Facebook и аккаунт в Twitter. Эти университеты создают свои собственные социальные сети, ориентированные на студенческий опыт, причем многие из них, строятся в направлении охвата диапазона от потенциального студента до принятого

студента, зачисленного студента и выпускника. По словам Даны Греннье, директора по цифровому маркетингу школы, MSOE начала с приема, потому что это было одной из самых больших проблем в начале проекта. Особое беспокойство вызывало падение между приемом и зачислением, когда поддержание связи казалось особой проблемой, сказала она в интервью. Использование сторонних социальных сетей, таких как Facebook, Vk, Instagram удобны для маркетинга, привлечения студентов, но у университетов нет инструментов управления студентами и тесной связи с ними [60].

Корпоративная социальная сеть должна включать в себя наиболее полезные и удобные составляющие инструменты популярных социальных сетей. Например, чтобы облегчить взаимодействие между производителями и потребителями, платформа должна предоставлять определенные инструменты и правила, побуждающие пользователей вести себя определенным образом. LinkedIn, например, предоставляет большое количество удобных инструментов для всех сторон, чтобы способствовать взаимодействию. Рекрутеры могут использовать расширенные фильтры поиска, сохранять результаты поиска, связываться с кем-либо через InMail, следить за обновлениями лучших кандидатов и делать многое другое. Соискатели могут искать вакансии по местоположению, названию должности, отрасли, дате публикации, компании и другим фильтрам, чтобы сузить результаты. Помимо инструментов, встроенных в веб-сайт. Кроме того, многие платформы предлагают тонкие сигналы, такие как уведомления и обратная связь, чтобы мотивировать пользователей совершать желаемые действия. LinkedIn отправляет уведомления о новых сообщениях, приглашениях, обновлениях в сети пользователя, сообщениях и акциях, новостях и статьях, побуждая пользователей вернуться на платформу [52].

Наше исследование показало, что одной из основных проблем является низкая информированность студентов университетов о проводимых мероприятиях. Также исследование показало, что наиболее предпочтительным каналом получения информации являются страницы

университетов в социальных сетях. Корпоративная социальная сеть – это уникальный инструмент моментальной связи, коммуникаций и коллаборации её участников.

Мы предлагаем внедрение корпоративной профессиональной социальной сети в портал университетов, как инструмент управления и развития системой управления талантами. Такой инструмент сократит расстояние между администрацией университетов и студентами, наладит систему коммуникации. Облегчит поиск информации и партнёров для совместных проектов.

Сотрудники и ППС активно использует внешние популярные социальные сети для общения между собой, создаются группы для обучающей деятельности, но создание собственно, внутренней корпоративной есть несколько приоритетов перед внешней – это отсутствие случайных людей, сетью будут пользоваться только сотрудники, ППС, студенты и «аккредитованные» работодатели и представители бизнеса, волонтерских программ и т.д.. При увольнении с работы, окончания обучения и т.д., пользователю закрывается доступ к корпоративной соцсети и размещенной внутри информации. Однако у «аккредитованных» работодателей и представителей бизнеса, волонтерских программ будет доступ к определённым частям сети, например в раздел «Проекты», «Вакансии», «Практики», также к «Портфолио» обучающегося, если студент откроет к нему доступ.

Согласно статье на johar.ru, организация и работа внутренних корпоративных социальных сетей аналогична открытым. В них каждый пользователь также заполняет свой профиль, указывает компетенции, интересы, цели, ведет блоги, устанавливает связи с коллегами. При этом могут формироваться свободно, на условиях самоорганизации группы людей, которым интересны те или иные вещи. Важным фактором при этом является визуализация всего этого хозяйства и быстрое нахождение необходимой

информации в рамках корпоративной сети. В идеале чем крупнее компания, тем более востребованы в ней эти технологии [53].

Также исследование показало, что приоритеты видов деятельности университетов не совпадают, а порой и противоположны интересам обучающихся. Эта система, при помощи инструментов онлайн маркетинга, позволит получать информацию о предпочтениях студентов, о трендах современной молодёжи, позволит университетам предлагать обучающимся актуальный для них контент мероприятий, адаптируя, конструируя его с учётом потребностей университета.

Многие не проявляют активную деятельность в стенах университета, однако активно ведут блоги, и социальные страницы и группы в социальных сетях. Внутренняя социальная сеть сможет аккумулировать в себе академическую, информационно–пропагандистскую, коммуникационную, маркетинговую, профессиональную, и внеучебную студенческую деятельность. Внутренняя социальная сеть позволит университетам лучше узнать о талантах своих обучающихся.

Университетами созданы собственные учебные порталы, официальные сайты, свои страницы в социальных сетях, различные платформы для деятельности и взаимодействия со студентами, платформы для обучения (Гиперметод, Moodle, CANVAS), группы в различных мессенджерах (Whatsapp, Telegram и т.д.), для видео лекции в условиях пандемии были задействованы разные платформы (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams и т.д.). Все эти «инструменты» играют значительную роль построении процесса обучения, однако не интегрированность всех составляющих в одном информационном пространстве приносит трудности и потерю информации, как для преподавателей, так и для студентов.

Мы предлагаем интегрировать, аккумулировать все «инструменты» в один портал со встроенной социальной сетью. Предполагается, что продукт будет состоять из следующих разделов:

Главная страница, Портфолио, Корпоративная рассылка, Сеть (люди и группы), Проекты, Сообщества, Блоги, Корпоративные сообщения, Профессиональное пространство. Вакансии.

Краткая характеристика основных опций портала:

- 1) *Главная страница*: (Лента новостей, Ссылка на официальный сайт университета, Ссылка на структурные подразделения университета, Ссылки на академические ресурсы: (Google calendar, подборка учебных материалов по семестрам, программы и проекты (в которых участвует студент), STARTUPS), Портфолио: (Общие сведения, Фотографии, Музыка, Подкасты, Список проектов, Ссылки на актуальные проекты студента, Достижения, Сертификаты, Волонтерство, Интересы, Панель мониторинга),
- 2) *Профессиональное пространство*: (Контакты, Мероприятия Рассылки), Блоги: (Администрация университета, Преподаватели, Приглашённые практики), Стипендии, Вакансии.
- 3) *Проекты*: «Учебные», «Научные», «Социальные», «Профессиональные», «Бизнес и STARTUP».

Хотелось бы отдельно остановиться на вкладке «Проекты». Сами проекты должны быть распределены по категориям деятельности и включать в себя чёткое, понятное описание, условия и нормативную документацию (положение). Сами проекты, олимпиады, конкурсы должны инициироваться не только государством, университетами или образовательными фондами. Надо активно привлекать ведущие и инновационные компании, вести активное сотрудничество с работодателями. Треть респондентов университетов в ответе на открытый вопрос, каких мероприятий им не хватает, ответили «практических», «профессионально ориентированных», у ВУЗов нет возможности обеспечить достаточное количество мероприятий для каждой специальности. Будущие работодатели могут не только предоставлять базы практик, но и предоставлять студентам кейсы для решения своих задач, могут проводить совместные конкурсы с университетом, либо самостоятельные конкурсы для выявления талантливых студентов на ранних стадиях обучения,

также предоставлять полноценные проекты для решений старшекурсникам под тьюторством наставников. Для развития талантливых студентов в их практической, профессиональной деятельности университету не придётся подключать внутренние резервы для финансирования. Компании будут брать на себя финансирование конкурсов и проектов, получая в будущем HiPo-специалистов.

Вкладка «Проекты»–«Научные» будет отображать интересы университета в научной деятельности. Исследование показало, что научная деятельность стоит в приоритете поощрений УрФУ, однако не занимает последние позиции в приоритетности участия у студентов. Возможно, студенты не испытывают интерес либо не знают как вести научную деятельность, либо поощрения за научную деятельность не столь велики. Правильно организованный контент в данной вкладке позволит студентами увидеть плюсы участия в научной деятельности (проектах, конкурсах и т.д.) и поспособствует развитию навыка. Первая составляющая должна быть представлена в мотивирующем видео студентов, занимающихся наукой, это должно быть «живое», настоящее искренне видео показывающая, что научная деятельность – это не то, чем заставляют заниматься, ради баллов по предметам, а инструмент, умение владением которым поможет построить отличную карьеру и монетизировать свою деятельность. Разместить цикл по введению в научную деятельность, просмотр данного курса не должен быть обязательным и контролируемым преподавателем. Студент должен считать, что он сам заинтересовался, что никто его не заставляет. Далее в «рекомендациях» разместить ссылки на интересные научные проекты, конференции. Опция, как в профессиональной социальной сети LinkedIn.com, может помочь студентам найти таких же студентов своего университета, университетов страны, других стран, ближнего и дальнего зарубежья, установить контакт и таким образом «влииться» в научное сообщество молодых учёных. Люди могут не знать о своих талантах, пока их кто-то не откроет и даст возможности развиваться. Студенты будут считать, что они сами нашли,

сами решили – это поможет поднять уровень инициативности. У них появится понимание чего они хотят, чего им не хватает.

Во вкладке «Проекты»–«Социальные» показать актуальные социальные проекты, существующие не только на территории страны, но и дать ссылки на международные социальные проекты. Здесь студенты смогут проявить свой потенциал и развить свои таланты в социальной деятельности, ведь запрос на мероприятия данной направленности интересует многих респондентов.

Будет необходимо добавить ещё один вид деятельности как Волонтерство. Университетам нужно пропагандировать и поддерживать волонтерское движение студентов. Отметка в портфолио студента, молодого специалиста об участии в волонтерских проектах повышает шанс его одобрение на участие в грантовых программах и принятие на работу, особенно в иностранные компании. Согласно опросу, 75% работодателей говорят, что предпочитают кандидатов с добровольным опытом работы.

Студенты смогут применить на практике знания и навыки, полученные в стенах университета, им это поможет познакомиться с новыми целеустремлёнными людьми и завести новые личные и профессиональные знакомства, а также получить возможность дальнейшего бесплатного обучения и развития.

Университет Брайтона, который функционирует с 1850 годов, привлекает в волонтерской работе студентов, дав ознакомиться со списком навыков, которые те смогут получить от своей волонтерской деятельности [56]. Они предлагают студентам сначала подумать о том, в чём они сильны, о своих талантах, а затем указать, какие навыки они хотели бы развить, в какой деятельности вырасти. Они заостряют внимание студентов на том, что это далеко не весь перечень навыков, которые они смогут развить. там перечислены следующие навыки: учет, адаптивность, навыки анализа, настойчивость, бюджетирование, осведомленность бизнеса, коучинг /наставничество, сбор данных, обязательность, коммуникативные навыки (письменное, устное, аудирование, визуальное), укрепление доверия,

творческое мышление, креативность, критический анализ, принятие решений, дизайн, способность к проектированию, режиссура, дисплей, эмоциональный интеллект, сочувствие, развитие художественных и творческих навыков, гибкость/адаптивность, иностранный язык, глобальная осведомленность, воображение, повышение самооценки, инициативные навыки межличностного общения, it/компьютерная грамотность, знание и осведомленность других групп, руководство, маркетинг, управление капиталом, мотивация, многозадачность, переговоры, организационные навыки, планирование, навыки презентации, решение проблем, профессиональное поведение, разработка проекта, публичные выступления, публичность, пунктуальность, навыки рефлексии и оценки, разрешение конфликта, самопрезентация, самосознание самопрезентация, брать на себя ответственность, педагогическое мастерство, навыки командообразования, управление временем, использование инициативы для достижения поставленных задач, работа в сжатые сроки, работающих под давлением, работа с разными группами людей. (Рис. 33)

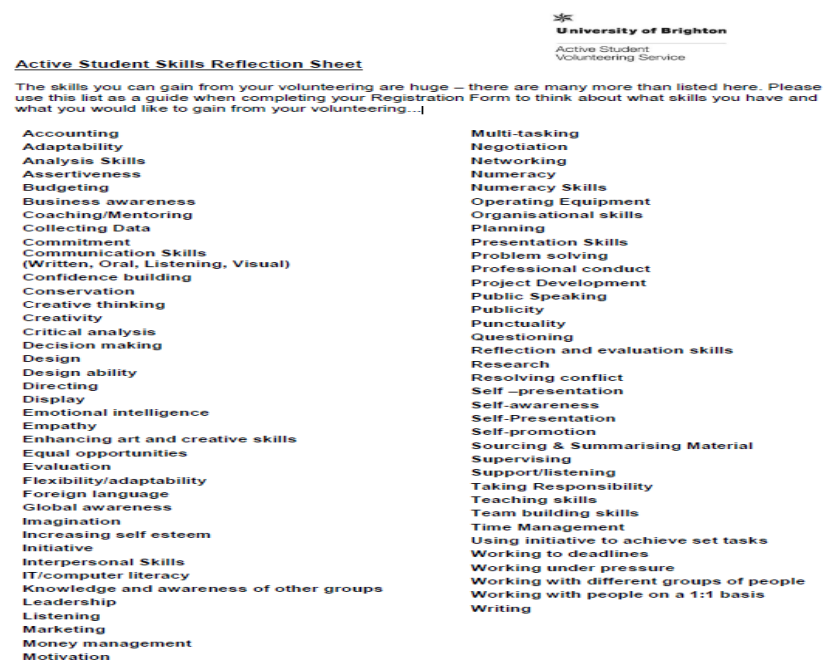


Рисунок 33 – Пример мотивационного списка для развития волонтерской деятельности студентов Университет Брайтона

Вкладка «Проекты»–«Профессиональные» – это то самое средство, которое поможет университетам удовлетворить потребность своих студентов развитии их практической деятельности, с одной стороны, увеличит свои показатели по базам практик и трудоустройству.

Обязательной составляющей вкладки «Проекты» должны быть «Бизнес и Startup»). Исследование показало низкий уровень заинтересованности университета части респондентов, так и незаинтересованность самих респондентов университета в участии в бизнес проектах. Однако современные реалии показывают, что выпускникам университетов необходимо обладать широкими и релевантными бизнес–знаниями, чтобы развивать свою карьеру и стать успешными бизнес–лидерами, также у них к окончанию обучения должен быть достаточный практический опыт, чтобы работать в нынешнем мире. Профессиональная социальная корпоративная сеть может свести представителей бизнеса со студентами желающими развить свои таланты в бизнес–деятельности, монетизировать свои идеи и знания.

4) Работодателям. Уполномоченные представители компаний по вопросам поиска и найма персонала сможет связываться со студентами напрямую, используя ресурсы корпоративной социальной сети, после одобрения модератора. Компании и будущие специалисты будут находить друг друга сами. У HR–менеджеров компаний существует практика изучения профессиональных сообществ (не обязательно дипломированных) для выявления потенциально привлекательных проектов в разных сферах. В компаниях с современными системами управления талантов некоторых специальностей могут нанять на достойно оплачиваемую вакансию и даже поспособствовать покрытию затрат на обучение таланта. Если будет налажена продуктивная работа с разными компаниями, то шансы талантов быть замеченными возрастают в разы.

Студенты могут использовать инструмент сети – «Портфолио», чтобы продемонстрировать, «продавать» свой продукт интеллектуального труда представителям бизнеса.

Корпоративная социальная сеть формирует в организации информационное сообщество с развитыми вертикальными и горизонтальными связями. Все участники сети могут активно взаимодействовать, как друг с другом, так и с администрацией, руководством и т.д., социальная сеть обеспечивает качественное общение, даже между работниками филиалов. Сеть предоставляет доступ ко всем членам организации.

Кроме того, сеть становится информационной базой, к которой может при необходимости обратиться любой желающий. Сокращается время на поиск информации, оптимально выстраивается работа персонала. С помощью чатов и комментариев можно делиться мнением по различным вопросам, участвовать в обсуждениях, что немаловажно при решении сложных проблем [52].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном диссертационном исследовании был изучен вопрос управления талантами в образовательной среде. Целью данной работы было проанализировать системы управления талантами в университетах России и Казахстана и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Для реализации цели были поставлены задачи, результаты которых приведены ниже.

Мы изучили теоретические основы разработки системы управления талантами в современных организациях и их специфику в образовательной среде. Талант–менеджмент в образовании – деятельность, направленная на привлечение, использование и развитие «талантов», создание особой среды, способствующей реализации талантливых человеческих ресурсов с целью повышения конкурентоспособности сферы образования в целом и образовательных учреждений, в частности.

Мы охарактеризовали УрФУ и Университет «Туран» как объекты управления и проанализировать кадровый состав ППС/НПР в Уральском Федеральном Университете и Университете «Туран» и оценили системы управления талантами в УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Россия и Университета «Туран» .Казахстан Мы пришли к следующим выводам, что УрФУ активно поддерживает своих студентов, магистрантов и аспирантов, вовлекает и монетизирует их в научную и проектную деятельность. В УрФУ представлены многие стипендиальные программы, поощряет отличную учёбу и участие в научных конкурсах. Большой перечень стипендиальных программ и грантов с одной стороны обеспечивающий приток талантливой молодёжи, а строгой позволяет развивать и поощрять талантливых студентов. Руководство Университета «Туран» активно привлекает к себе талантливую молодёжь, начиная со школьной ступени и заканчивая магистрантами и докторантами, аккумулируя

в своих стенах проекты, конкурсы олимпиады для всех ступеней образования. Представители университета активно сотрудничают со школами, колледжами и ВУЗами Алматы и других городов Казахстана. У университета есть огромный потенциал для дальнейшего успешного развития. Но, Университету стоит расширить свою грантовую поддержку талантливых студентов, а также включить персональные стипендиальные программы в их перечень. Так как одним из основных показателей ВУЗа является достижения в научной сфере, то необходимо усилить свою работу в данном направлении, стимулировать студентов принимать участие в научных мероприятиях высокого уровня доверия и ввести электронный учёт достижений студентов в научном поле. Однако, слабая осведомлённость студентов о наличии специальных программ поддержки развития талантов. Недостаточно высокая оценка проводимых мероприятий для проявления, демонстрации талантов обучающихся. Недостаток мероприятий направленных на развитие профессиональных практических навыков обучающихся.

Мы разработали рекомендации по совершенствованию систем управления талантами в университетах. В целях преодоления слабых сторон и развития систем талант– менеджмента в анализируемых университетах предлагается создать в университетах единое информационное пространство по управлению талантами. Мы предлагаем внедрение корпоративной профессиональной социальной сети в портал университетов, как инструмент управления и развития системой управления талантами. Такой инструмент сократит расстояние между администрацией университетов и студентами, наладит систему коммуникации. Облегчит поиск информации и партнёров для совместных проектов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон РФ «Об образовании» от 29 декабря 2012 г. N 273 – ФЗ // Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года . – М. : Просвещение, 2010.
2. Закон "Об образовании" Республики Казахстан (с постатейными комментариями) и основные документы по его реализации [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77505>
3. О государственной молодежной политике Закон Республики Казахстан от 9 февраля 2015 года № 285-V ЗРК : Нормативно-правовые акты [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77871>
4. Об утверждении Правил направления для обучения за рубежом, в том числе в рамках академической мобильности Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 ноября 2008 года № 613 [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77868>
5. Об утверждении Типовых правил деятельности организаций высшего и послевузовского образования Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 16 октября 2013 года № 420 [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77865>
6. Об утверждении квалификационных требований, предъявляемых к образовательной деятельности, и перечня документов, подтверждающих соответствие им Приказ Министра образования и науки РК [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77614>
7. Распоряжение от 21 октября 2015 г. № 2112-р МОСКВА Утвердить прилагаемые изменения, которые вносятся в программу развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина" на 2010 - 2020 годы, одобренную распоряжением Правительства Российской Федерации от 7

октября 2010 г. № 1693-р [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:
<http://static.government.ru/media/files/oj1bxnknwmvwdap3e2k2k60onpwdizv>

8. Академическая политика университета «Туран» на 2017-2018 годы. - Алматы: университет «Туран», 2017. - 47 с.

9. Информация о предоставлении особых прав и особого преимущества при приеме на обучение по программам бакалавриата и специалитета [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:
<https://urfu.ru/ru/applicant/docs-abiturient/>

10. Отчёт о результатах работы внешней экспертной комиссии по оценке на соответствие требованиям стандартов специализированной аккредитации образовательных программ 6B04102 Государственное и местное управление, 6B04104 Мировая экономика, 6B11301 Логистика [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://iaar.agency/reports/vek-reports>

11. Отчёт о самообследовании [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://urfu.ru/ru/about/documents/>

12. Положение о конкурсной комиссии по академической мобильности [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/89323>

13. Положение о конкурсе школьных творческих работ «Туран Избасар» [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/93474>

14. Положение о конкурсе "Лучший выпускник года" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/89380>

15. Положение о Комитете по делам молодежи университета "Туран" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/77887>

16. Положение о конкурсе "Лучший студент года университета "Туран" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/78292>

17. Положение о центре карьеры и лидерства Университет "Туран". 2019. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/94185>

18. Положение о конкурсе "Лучшая группа года университета "Туран" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/78357>

19. Положение о Совете молодых ученых [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/103842>

20. Положение о молодежном конкурсе бизнес-проектов "TURAN-INNOVATION [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/87684>

21. Положение о бизнес-инкубаторе университета "Туран" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/89329>

22. Положение о проведении олимпиады по маркетингу для учащихся школ и колледжей [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/89234>

23. Положение о конкурсе "Лучший студент года университета "Туран" [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/78292>

24. Положение о программах бизнес образования для школьников Kinder MBA, Junior MBA, Teen MBA [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/106472>

25. Правила присуждения гранта ректора и применения системы скидков в университете "Туран [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://e-lib.turan-edu.kz/book/85294>

26. Приказ «О внесении изменений в Порядок стимулирования публикаций в зарубежных научных изданиях, введенный приказом ректора [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: https://ozi.urfu.ru/fileadmin/user_upload/site_15891/Ekhp_control/Prikaz_po_osnovnoi_dejatnosti_No_1112_03_ot_12.12.2019__O_vvedenii_v_deistvie_instrukcii_o_porjadke_provedenija_identif__1907602_v2_.PDF 357/03 от 25.04.2012

27. Приказ «Об основных условиях и принципах Программы стимулирования талантливых первокурсников УрФУ в I и II семестре 2020-2021 учебного года» » [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://urfu.ru/ru/students/study/scholarships/>

28. Программа развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина" на 2010 - 2020 годы [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:https://urfu.ru/fileadmin/user_upload/urfu.ru/rektorat/units_rektorat/Dorozhnaja_karta_Programmy_razvitija_UrFU.pdf

29. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П.Волгин. - М.: Дело, 2010. - 167 с.

30. Волкова Наталья Владимировна, Плотников Владислав Александрович Практика управления талантами: проектная работа по технологии Scrum // Университетское управление: практика и анализ. 2017. №2 (108). [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-upravleniya-talantami-proektnaya-rabota-po-tehnologii-scrum>

31. Герчиков В. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании. / В. Герчиков. - [Текст] - М.: Инфра-М, 2008. - 282 с.

32. Елисейкин Е.В., Закиров Р.Т. Построение корпоративной социальной сети в российском экономическом университете имени Г. В. Плеханова на платформе IBM Connections // Научные труды Вольного экономического общества России. 2012. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-korporativnoy-sotsialnoy-seti-v-rossiyskom-ekonomicheskom-universitete-imeni-g-v-plehanova-na-platforme-ibm-connections> (дата обращения: 17.02.2021).

33. Кутовец, Я.В. Талант - менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности компании [Электронный ресурс] // Я.В. Кутовец. - Уральский федеральный университет имени первого Президента РФ Б.Н. Ельцина. - 2015. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/36136/1/m_th_y.v.kutovets_2015.pdf.

34. Левончук Алина Игоревна Технологии выявления и развития талантов // Наука без границ. 2019. №1 (29). [Электрон. ресурс].: Режим

доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-vyyavleniya-i-razvitiya-talantov>

35. Носкова, К.А. Управление талантами инновационной организации // Современные научные исследования и инновации. – 2012.- № 12. С. 23.

36. Петрова А.А. Корпоративная социальная сеть в менеджменте: преимущества и основы внедрения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. №1-2. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-set-v-menedzhmente-preimuschestva-i-osnovy-vnedreniya>

37. Полевая Марина Владимировна, Дзаппала Сальваторе, Камнева Елена Владимировна Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. №4. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-traktovka>

38. Руденко Галина Георгиевна, Сидорова Вера Николаевна, Сидоров Николай Владимирович Отечественный опыт управления талантами // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №3. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyu-opyt-upravleniya-talantami>

39. Руденко Галина Георгиевна, Сидорова Вера Николаевна, Сидоров Николай Владимирович Поиск талантов и реферальные программы // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2018. №3. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/poisk-talantov-i-referalnye-programmy>

40. Управление талантами как инновация в управлении персоналом] // Под ред. И.С. Устиновой, М.А. Никоновой. - Томский политехнический университет. – 2015 [Электрон. ресурс].: Режим доступа <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V2/020.pdf>.

41. Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Управление талантами как стратегический инструмент работы с кадровым резервом организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-3. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-strategicheskiy-instrument-raboty-s-kadrovym-rezervom-organizatsii>

42. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs. - [Текст] // Organization Development Journal. / М. Barron. - 2007. - Vol. 25. - No 4. - P. 115-120.

43. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. - [Текст] // Human Resource Planning. / J. W. Boudreau. - 2005. Vol. 28. No 2. - P. 17-26.

44. Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven & Michaels, Edward. (1998). The War for Talent. The McKinsey Quarterly. 44-57. [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

45. Abdullah, Haim Hilman and Abubakar, Ahmed (2017) Strategic talent management and university performance: a theoretical perspective. European Journal of Business and Management, 9 (4). pp. 35-40. ISSN 2222-1905 [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <http://repo.uum.edu.my/26163/>

46. Lynch, D. (2007). Can Higher Education Manage Talent? Retrieved from [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <http://www.insidehired.com/views/2007/11/27/lynch>

47. Lysenko E., Kungurtseva T., Pikulina Yu., Jagtap M.M. The Development of Talent Management System in Federal University of Russia: First Results and Prospects Vol. 29 No. 8s (2020): Vol. 29 No. 8s (2020) Special Issue [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <http://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/12954>

48. Paisey, Catriona & Paisey, Nicholas. (2016). Talent management in academia: the effect of discipline and context on recruitment. Studies in Higher Education. 43. 1-19. 10.1080/03075079.2016.1239251.

49. Riccio S. Talent Management in Higher Education: Developing Emerging Leaders Within the Administration at Private Colleges and Universities [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/34/>

50. Rudhumbu N. Implementation of Talent Management Strategies in Higher Education: Evidence from Botswana . [Электрон. ресурс].: Режим доступа URL: https://ijhem.com/cdn/article_file/i-1_c-7.pdf

51. Schein, Edgar. Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development // Sloan Management Review. — 1977. — Vol. 19:1. — P. 1.

52. Корпоративные социальные сети. Как их внедрение отражается на бизнесе? Оригинал статьи: [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://aif.ru/boostbook/korporativnye-sotsial-nye-seti.html>
<https://aif.ru/boostbook/korporativnye-sotsial-nye-seti.html>

53. Корпоративная социальная сеть [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://johar.ru/war/korporativnaya-socset-svyazannye-odnoi-setyu-korporativnyi-portal--/>

54. Молодёжный портал [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://urgj.urfu.ru/ru/youth-konvention/>.

55. Олимпиады и конкурсы для школьников - [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://urfu.ru/ru/school/olympiad/>

56. Программа стажировок – [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <http://www.sanofi.ru/1/ru/ru/layout.jsp?scat=3a369cda-0f96-4c51-b6ac-c2f887d6cec4>

57. Официальный сайт Университета «Туран», Проекты - [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://turan-edu.kz/%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b5%d0%ba%d1%82%d1%8b/%d1%82%d1%83%d1%80%d0%b0%d0%bd-%d1%83%d0%bc%d0%b8%d1%82%d0%b8/>

58. Стратегия развития: [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL: <https://turan-edu.kz/en/development-strategy/>

59. Тест-Драйв в УрФУ - [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL:
<https://testdrive.urfu.ru/>

60. Университет Милуоке [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL:
<https://www.informationweek.com/universities-create-their-own-social-networks-for-students/d/d-id/1110997>

61. McKinsey and Company [Электрон. ресурс]. Режим доступа URL:
<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Управление талантами в образовательной среде (для студентов и магистрантов)

Уважаемые респонденты, предлагаем Вам принять участие в исследовании, целью которого является изучение развития талант менеджмента в образовательной среде. Ваши искренние ответы помогут разработать обоснованные рекомендации по внедрению системы талант-менеджмента в университеты России и Казахстана.

Полученная информация будет использована в обобщённом виде.

Ссылка на анкету в Google Forms

(https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe_mupOKbn9HFUtwD2wsvZ4QVdz1c83QWNi5z7AUVy6kZz6Jw/viewform?usp=sf_link)

Заранее спасибо за участие!

А. Данные респондентов

1. Страна

Россия

Казахстан

2. Вы:

1) Студент

2) Магистрант

3) Курс:

Б. Выбор Университета

3) По какой причине Вы выбрали для обучения Ваш Университет?

Выберите 3 основных причины.

- 1) Репутация университета
- 2) Хорошие скидки на обучение
- 3) Я выиграл стипендию от университета
- 4) Слышал, что здесь сильный преподавательский состав
- 5) Интересная студенческая жизнь
- 6) Слышал(а), что в этом университете много возможностей для развития активных студентов
- 7) Возможность поступить без вступительных экзаменов
- 8) Есть возможность учиться на английском языке
- 9) Затрудняюсь ответить
- 10) Другое

4) Знали ли Вы, когда были школьником, колледжистом, студентом другого ВУЗа, что в этот Университет проходят олимпиады и конкурсы для школьников, обучающихся колледжей и студентов ВУЗов?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Другое

5) Когда Вы были школьниками, колледжистами, студентами других ВУЗов участвовали ли Вы олимпиадах и конкурсах, проводимых в Университете, в котором сейчас учитесь.

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Другое

6) Если Вы ответили «Да» на предыдущий вопрос, то помогло ли это Вам в принятии решения поступить именно в этот Университет?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Скорее да, чем нет

- 4) Скорее нет, чем да
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

В. Программа развития потенциала

7) Знаете ли Вы, какой направленности Конкурсы и проекты проходят в Вашем Университете?

- 1) Образовательные
- 2) Научные
- 3) Социальные
- 4) Бизнес
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое (можно выбрать несколько вариантов)

8) В каких мероприятиях, проводимых Университетом, Вы принимаете участие?

- 1) Образовательные
- 2) Научные
- 3) Социальные
- 4) Бизнес
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое (можно выбрать несколько вариантов)

9) Откуда Вы получаете информацию о таких мероприятиях?

- 1) Официальный сайт университета
- 2) Социальные страницы Университета в социальных сетях
- 3) Объявления на стендах в Университете
- 4) От старосты Вашей группы
- 5) От куратора
- 6) От преподавателей
- 7) Затрудняюсь ответить
- 8) Другое

10) Что стимулирует Вас к участию в таких мероприятиях?

- 1) Заставляют преподаватели
- 2) Я хочу развивать свою научную компетентность
- 3) Мне интересно познавать что-то новое
- 4) Мне хочется добиться чего-то большего, чем баллы по предметам
- 5) Я хочу показать, что могу больше, чем другие

- б) Затрудняюсь ответить
- 7) Другое

11) Чем привлекает Вас участие в таких мероприятиях?

- 1) Позволяет повысить уровень своих знаний в выбранной мною специальности
- 2) Формирует мою научную компетенцию
- 3) Увеличивает мой опыт в практической деятельности
- 4) Даёт мне возможность участвовать в решении социально значимых проблем
- 5) Затрудняюсь ответить
- б) Я могу проявить свой потенциал
- 7) Другое

(Сделать множественный выбор)

12) Укажите причины, из-за которых Вы не участвуете в таких мероприятиях?

- 1) Мне не интересны эти мероприятия
- 2) Не понимаю зачем не это нужно
- 3) Меня не устраивает «награда»
- 4) Проводимые мероприятия не могут проявить мой потенциал
- 5) Затрудняюсь ответить
- б) Другое

13) Позволяют ли конкурсы и проекты, организованные в Вашем университете, в полной мере проявить Ваши таланты?

- 1) Да
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Скорее нет, чем да
- 4) Нет
- 5) Затрудняюсь ответить
- б) Другое

14) Каких мероприятий недостаточно проводится в Вашем Университете для проявления Ваших способностей, интересов, талантов?

В. Стимулирование участия в мероприятиях

15) Поощряет ли Университет Ваши достижения в целом?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Другое

16) Каким образом Ваш Университет поощряет Ваши достижения?

- 1) Скидка на обучение
- 2) Повышенная стипендия
- 3) Вручение памятных подарков
- 4) Поощрительные грамоты
- 5) Моя фотография на доске почёта
- 6) Затрудняюсь ответить
- 7) Другое

17) Какую деятельность студентов Ваш Университет поощряет в большей степени?

- 1) Социальную
- 2) Научную
- 3) Учебную
- 4) Внеучебную
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

18) Какую деятельность студентов Вашему Университету стоит поощрять больше?

- 1) Социальную
- 2) Научную
- 3) Учебную
- 4) Внеучебную
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

19) Чем, помимо указанного в (пункте №), по вашему мнению Университет может поощрить талантливых студентов?

Г. Общая оценка программы развития

20) Достаточна ли поддержка Университета талантливых студентов и магистрантов?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Скорее да, чем нет
- 4) Скорее нет, чем да
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

21) Существует ли специальная программа поддержки Университета талантливых студентов и магистрантов?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Другое

22) Достаточно ли Университет предоставляет возможностей для саморазвития, самореализации?

- 1) Да
- 2) Нет
- 3) Скорее да, чем нет
- 4) Скорее нет, чем да
- 5) Затрудняюсь ответить
- 6) Другое

25) По шкале от 1 до 5, как бы вы оценили работу Вашего Университета в привлечении талантливых студентов?

26) По шкале от 1 до 5, как бы вы оценили работу Вашего Университета по развитию талантливых студентов?

27) По шкале от 1 до 5, как бы вы оценили работу Вашего Университета в поощрении талантливых студентов?
