

**РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ**

СТУДЕНТЫ КАК КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС: ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Департамент оценки и методологии

2025

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



«Современный рынок труда требует от выпускников не только профессиональных знаний, но и развитых надпрофессиональных компетенций. Именно для этого на базе российских университетов и колледжей работают Центры компетенций и Центры возможностей, которые помогают студентам раскрыть свой потенциал. С помощью диагностики они могут определить свои сильные стороны и зоны роста, чтобы целенаправленно развиваться и стать конкурентоспособными специалистами.»

Заместитель генерального директора президентской платформы
«Россия – страна возможностей» Дмитрий Гужеля

запуск проекта

2021

год

более

1,1 МЛН

студентов

участвует

271

вуз

Настоящий аналитический отчет представляет результаты масштабной (**более 1,1 миллиона студентов¹**) работы по оценке и развитию надпрофессиональных (универсальных) компетенций студентов высших и средних профессиональных учебных заведений России. Работа проводится на базе центров компетенций и центров возможностей, созданных в университетах и колледжах за период с 2021 по 2025 год.

«Центры компетенций»² – это проект, реализуемый АНО «Россия – страна возможностей» совместно с Минобрнауки России, который уже более четырех лет помогает студентам на основе объективной диагностики их надпрофессиональных компетенций выстраивать успешные профессиональные, образовательные и личностные траектории развития. Проект реализуется по поручению Президента Российской Федерации Владимира Путина.

К настоящему моменту центры компетенций функционируют в **271 вузе**, включая все аграрные, педагогические, медицинские и фармацевтические университеты.

В рамках проекта проводится как системная работа по оценке и развитию компетенций в системе высшего и среднего профессионального образования, включающая работу не только со студентами, но и с профессорско-преподавательским составом и административно-управленческим персоналом вузов, так и глобальное исследование проявленности базовых компетенций, мотиваторов и ценностей в этих группах. К 2027 году проект планируется развернуть во всех университетах и не менее чем в 50% учреждениях СПО Российской Федерации, что делает данное исследование одним из самых представительных в своей сфере не только в России, но и в мире.

Отчет отражает накопленные за годы реализации проекта данные и дает информацию к размышлению всем заинтересованным сторонам: системе образования, региональным властям, руководителям образовательных организаций, преподавателям, работодателям и самим студентам.

Авторы отчета: Ваза А.М., Степашкина Е.А., Гужеля Д.Ю., Пармаксиз Л.В., Садова А.Р., Хиль Ю.С., Соболева О.Б.

¹На 10.09.2025

²С 27.05.2025 проект «Центры компетенций» трансформируется в проект «Центры новых возможностей»

ЧЕМ ПОЛЕЗЕН ДАННЫЙ ОТЧЕТ?

Результаты исследования позволяют не только составить детальный портрет нового поколения профессионалов, но и сформулировать конкретные рекомендации по совершенствованию системы высшего и среднего профессионального образования, по взаимодействию с молодежью на уровне регионов и работодателей, а также для эффективной подготовки конкурентоспособных выпускников.

СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
И УНИВЕРСИТЕТАМ

Результаты оценки универсальных компетенций позволяют в режиме реального времени видеть ситуацию как в каждом отдельном вузе по всей выборке студентов, так и по каждому студенту в отдельности, что позволяет точнее настраивать и дополнять образовательные программы, выстраивать индивидуальные образовательные траектории по группам университетов, укрупненным группам специальностей, ОКСО, что в свою очередь помогает в принятии управленческих решений. Все это, в свою очередь, повышает соответствие выпускников требованиям рынка труда.

РЕГИОНАЛЬНЫМ
ОРГАНАМ ВЛАСТИ

Деятельность «Центров компетенций» позволяет сохранять и повышать качество человеческого капитала в регионе и стране, в том числе, за счет создания условий для самореализации молодежи внутри региона, предложения максимально востребованных позиций и возможностей для карьерного и социального развития, снижения оттока кадров из региона и повышения веры в возможности самореализации на всей территории Российской Федерации.

РАБОТОДАТЕЛЯМ

Результаты диагностики позволяют работодателям лучше понимать рынок труда молодых специалистов, более эффективно использовать современные инструменты привлечения молодежи, а также обеспечивать существенное снижение затрат на подбор кадров. С опорой на данные результатов диагностики могут быть выстроены программы привлечения, адаптации и развития молодых сотрудников.

СТУДЕНТАМ

Знание о результатах диагностики помогает развить осознанность, сформировать траекторию собственного развития и успешно пройти путь профессиональной и личной самореализации. Описанные в едином документе «Паспорт компетенций» результаты диагностики и последующий процесс развития позволяют в несколько раз быстрее найти достойное место работы в ведущих российских компаниях.

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

На основе анализа данных более 1,1 миллиона студентов и результатов лонгитюдного исследования (2021-2025 гг.) сформулированы ключевые выводы:

ПОЗИТИВНЫЕ АСПЕКТЫ

- 1. Сформирован сильный адаптивный потенциал** - студенты демонстрируют высокий уровень стрессоустойчивости (30% выпускников), коммуникативности и клиентоориентированности, что обеспечивает хорошую базовую подготовку к современным вызовам рынка труда.
- 2. Получены эмпирические доказательства, которые указывают на позитивный вектор развития компетенций в университетской среде (по крайней мере в большинстве вузов), которая планомерно развивает личность.**
- 3. В процессе обучения наблюдается значительный рост когнитивных компетенций** - наиболее существенное развитие отмечено в области анализа информации и планирования.
- 4. Выявлены действенные механизмы развития компетенций** – получены эмпирические доказательства в пользу комплексного подхода, сочетающего академическую нагрузку, практико-ориентированную деятельность и карьерное ориентирование.
- 5. Создана масштабная система диагностики и поддержки** - деятельность Центров компетенций охватила 271 вуз и доказала свою результативность в повышении уровня развития надпрофессиональных компетенций выпускников.

АСПЕКТЫ, ТРЕБУЮЩИЕ ВНИМАНИЯ

- 1. Дефицит саморегуляции и внутренней дисциплины** - только 11-15% выпускников демонстрируют высокий уровень саморазвития, следования правилам и эмоционального интеллекта, что ограничивает карьерную устойчивость.
- 2. Недостаточное развитие социально-коммуникативных навыков** - компетенции партнерства и коммуникативности показывают лишь умеренный рост за годы обучения в вузе, требуя усиления групповых форматов работы.
- 3. Стагнация у высокопотенциальных студентов** - учащиеся с высоким стартовым уровнем развития компетенций демонстрируют «эффект плато».
- 4. Смещение мотивации молодежи в сторону pragmatизма** - наблюдается усиление запроса на материальное вознаграждение, как основного мотиватора в области профессиональной самореализации
- 5. Сниженная готовность студентов уделять внимание целеполаганию и достижению результатов** – только 16% выпускников обладают высоким уровнем по ориентации на результат.

Данные выводы указывают на необходимость дальнейшей работы по построению образовательных траекторий, усилинию практической составляющей и развитию позитивных установок студентов для обеспечения их конкурентоспособности на современном рынке труда, а также системной работы в университетах по развитию надпрофессиональных компетенций.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании

С чего все начиналось?

Методология сбора данных

Современный студент через призму
проекта «Центры компетенций»

Раздел 2. Стартовые условия: профиль первокурсника – кто пришел учиться в вуз в 2024–2025?

Профиль компетенций первокурсника-
вуз 2024–2025

Мотивационный профиль первокурсника
вуз 2024–2025

Сравнительный анализ профиля компетенций
первокурсников вузов по годам обучения

Раздел 3. Профиль студента СПО: сравнительная характеристика компетенций и мотивации с первокурсниками вузов

Профиль компетенций студента СПО 2024–2025

Мотивационный профиль студента СПО 2024–2025

Сравнительный анализ профиля компетенций
студентов СПО и первокурсников вузов

Раздел 4. Выпускники вузов 2025: готовность к рынку труда

Профиль компетенций выпускника 2025

Мотивационный профиль выпускника вуза 2025

Сравнительный анализ профиля компетенций
выпускников вузов по годам обучения

Сравнительный анализ мотивационных профилей
выпускников по годам обучения

Раздел 5. Компетенции и мотиваторы студентов по направлениям подготовки

Сравнительный анализ компетенций студентов
по направлениям подготовки

Мотивационный профиль студентов по различным
направлениям подготовки

Раздел 6. Результаты лонгитюдного исследования 2021–2025: доказанная эффективность

Уникальное исследование

В чем польза исследования?

Основные тренды по итогам

Что помогает студентам расти?

Анализ изменений компетенций студентов
за период обучения в вузе

Раздел 7. Рекомендации по взаимодействию с молодежью

Рекомендации для системы образования

Рекомендации для региональных органов власти

Рекомендации для работодателей

Приложение 1. Перечень тестов, используемых в проекте «Центры компетенций»



РАЗДЕЛ 1. ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

С ЧЕГО ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ?

В июне-декабре 2021 г. Департаментом оценки и методологии АНО «Россия — страна возможностей» было проведено исследование для выявления ключевых надпрофессиональных компетенций обучающихся и выпускников высших учебных заведений.

В ходе исследования был проведен онлайн-опрос среди представителей работодателей, сотрудников профессорско-преподавательского состава университетов и студентов российских вузов. В исследовании приняли участие 2 656 респондентов: 130 представителей системы высшего образования — проректоров и преподавателей университетов, 780 представителей работодателей (HR-специалисты и управленцы), 1 746 студентов.

Результаты опроса показали, что **работодатели, студенты и преподаватели имеют различные точки зрения** относительно того, какие именно компетенции являются **ключевыми для труда и успешной адаптации молодых специалистов**. Это создает опасное для рынка труда расхождение между тем, какие требования к молодым специалистам предъявляют работодатели, и тем, развитию каких надпрофессиональных навыков уделяют внимание университеты и сами студенты.³

По результатам опроса был сформирован перечень наиболее востребованных работодателями компетенций, которые студентам необходимо развивать в ходе обучения в университетах.

В него вошли следующие компетенции:

- Анализ информации
- Клиентоориентированность
- Коммуникативность
- Лидерство
- Ориентация на результат
- Партнерство
- Планирование
- Саморазвитие
- Следование правилам
- Стressоустойчивость
- Эмоциональный интеллект

Проект «Центр компетенций» помогает предотвратить опасные для рынка труда и начинающих специалистов проблемы, вызванные недостаточным пониманием требований работодателей к профилю компетенций выпускника.



³ Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов.

Степашкина Е.А., Сухоедов А.К., Гужеля Д.Ю.

Современная аналитика образования. 2022;2(62):1-32

МЕТОДОЛОГИЯ СБОРА ДАННЫХ

Сбор данных в рамках проекта «Центры компетенций» осуществляется на цифровой платформе «Россия – страна возможностей». Для оценки используется батарея валидных и надежных психометрических тестов, разработанных Департаментом оценки и методологии АНО «PCB» специально для проекта в соответствии с Российским стандартом тестирования персонала.⁵

Студенты образовательных организаций получают персональный доступ к дистанционному тестированию на Президентской платформе «Россия – страна возможностей» ([Узнай и прокачай свой уровень SOFT SKILLS](#)) и проходят диагностику в онлайн формате на единых условиях во всех регионах России.

Диагностика компетенций проводится в несколько этапов, что позволяет анализировать результаты как в рамках отдельного учебного года, так и в формате лонгитюда, когда сравниваются результаты одних и тех же студентов, которые прошли оценку на 1 курсе («зимер на входе»), после этого были проdiagностированы по окончании второго или в начале третьего курса обучения (промежуточная оценка), а затем прошли финальное тестирование на 4-м или 5-м (специалитет) курсе («зимер на выходе»). Отдельную оценку проходят также студенты магистратуры.

Что касается студентов учреждений СПО, оценка там построена аналогичным образом, однако анализ ее результатов лишь косвенно входит в состав данного исследования.

⁴Батурина Н. А. и др. Российской стандарт тестирования персонала (временная версия, созданная для широкого обсуждения в 2015 году) //Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – №. 2. – С. 67-138.



⁵ С подробным описанием тестов и методологии оценки можно ознакомиться в статье [Взаимосвязь надпрофессиональных компетенций и социально-демографических параметров студентов](#).

Соболева О.Б., Хиль Ю.С., Садова А.Р., Степашкина Е.А., Гужеля Д.Ю., Ваза А.М.
Университетское управление: практика и анализ. Том 28, №3 (2024).

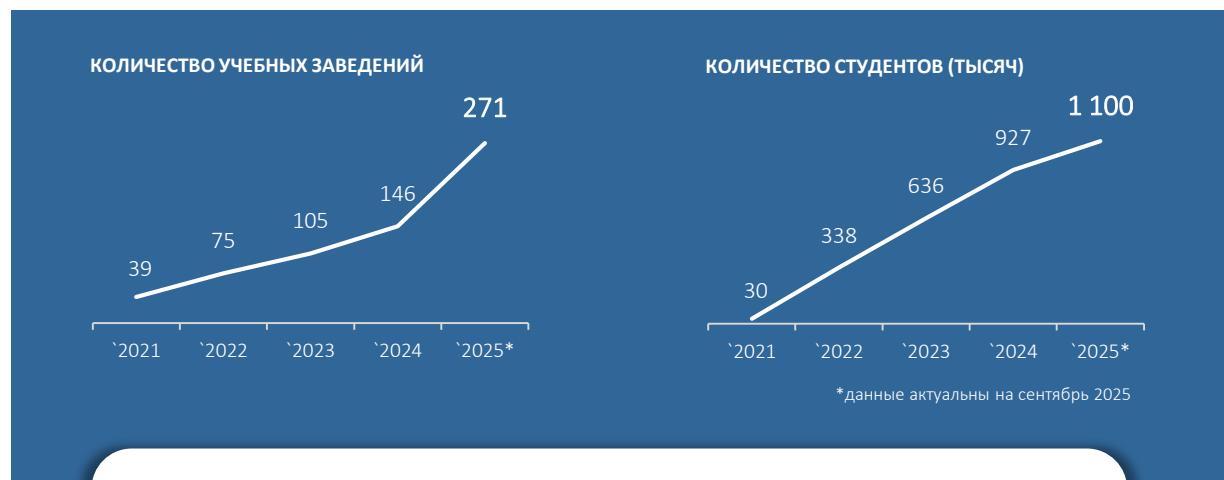
РЕЗУЛЬТАТ СБОРА ДАННЫХ

Итогом сбора данных является формирование объемного, препрезентативного и психометрически выверенного массива данных, содержащего стандартизированные оценки надпрофессиональных компетенций для каждого участника проекта. Стандартизованные баллы получаются путем применения релевантных нормативных групп, четко показывающих российскую студенческую популяцию. Индивидуальные результаты студентов переводятся в унифицированную шкалу **T-баллов** (среднее значение = 500, минимум = 200, максимум = 800)

Полученный массив данных об уровне проявленности надпрофессиональных компетенций российского студенчества служит основой для последующего аналитического отчета, формирования индивидуальных рекомендаций для студентов и стратегических выводов для системы образования.



ДИНАМИКА ОХВАТА ПРОЕКТА



Таким образом, перед вами результат анализа данных, полученных в ходе системных исследований за период с 2021 по 2025 год и охватывающих более одного миллиона студентов из почти 300 университетов и более 150 колледжей.

СОВРЕМЕННЫЙ СТУДЕНТ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРОЕКТА «ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ»

В 2024–2025 учебном году в исследовании приняли участие **269 тысяч студентов** из высших и средних профессиональных учебных заведений, представляющих все федеральные округа страны, а также из иностранных государств (менее 2,5% выборки).

Такой масштаб делает выборку одной из крупнейших в России в области оценки надпрофессиональных компетенций.

Ниже представлен социально-демографический и образовательный профиль выборки 2024 – 2025 учебного года.



Социально-демографический профиль участников

- **Пол:** 59% участников составляют девушки, 41% - юноши.
- **География:** наибольшую активность в тестировании проявили студенты из Центрального (23% выборки) и Приволжского (21%) федеральных округов. Значимыми группами стали Сибирский (13%), Северо-Западный (13%) и Уральский (12%) округа. 7% участников из Южного федерального округа, 4% - Северо-Кавказский, 3% — Дальневосточный, новые территории — 2%. Ещё 2% участников указали иностранный адрес регистрации.

Образовательный уровень

Большинство участников тестирования учатся по программам высшего образования:

- бакалавриат — 65%,
- специалитет — 22%,
- магистратура — 5%.
- СПО — 6%,
- другие образовательные траектории — 2%.

Направления подготовки

Структура выборки демонстрирует сбалансированное представительство ключевых секторов экономики и социальной сферы, отражая актуальные запросы рынка труда:

- инженерное дело и технические науки — 34%,
- науки об обществе — 25%,
- здравоохранение и медицинские науки — 13%,
- образование и педагогические науки — 13%,
- математические и естественные науки — 5%,
- гуманитарные науки — 4%,
- сельское хозяйство — 4%,
- искусство и культура — 2%.

Курс обучения (бакалавриат и специалитет)

Распределение по курсам демонстрирует акцент на начальные этапы обучения.

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| • 1 курс — 52%, | • 4 курс — 16%, |
| • 2 курс — 14%, | • 5 курс — 6%, |
| • 3 курс — 10%, | • 6 курс и старше — 2%. |

Выборка участников проекта «Центры компетенций» — это прежде всего студенты программ бакалавриата и специалитета, значительная часть которых обучается на инженерных и социальных направлениях. Среди участников преобладают девушки, а географическое распределение охватывает все регионы страны, включая новые территории.

Важно подчеркнуть, что масштаб и разнообразие выборки позволяют рассматривать её как значимую репрезентативную группу, дающую объективное представление о компетенциях и мотивации большой части обучающихся России.



РАЗДЕЛ 2.

СТАРТОВЫЕ УСЛОВИЯ: ПРОФИЛЬ ПЕРВОКУРСНИКА – КТО ПРИШЕЛ УЧИТЬСЯ В ВУЗ В 2024–2025?

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРВОКУРСНИКА ВУЗА 2024–2025

Данные проекта «Центры компетенций» (2024–2025 учебный год) показывают, что значительная часть первокурсников приходит в вузы с высокими навыками в области взаимодействия с другими людьми и хорошей психологической устойчивостью, первокурсники способны справляться с внешними вызовами, верят в свои силы. В тоже время такие компетенции как готовность и стремление осваивать новое, следование установленным регламентам, осознание и управление своими эмоциями у первокурсников проявлены недостаточно сильно и требуют особого внимания.

Полученные результаты демонстрируют двойственное влияние школьной системы образования на формирование надпрофессиональных компетенций будущих первокурсников.

С одной стороны, высокие показатели взаимодействия и психологической устойчивости могут говорить о том, что школьная среда, насыщенная групповыми проектами, экзаменационным стрессом и социальной динамикой, эффективно тренирует навыки командной работы и адаптации к изменяющимся условиям.

С другой - дефицит креативности и сниженное развитие эмоционального интеллекта прямо указывают на возможные системные пробелы. Школа успешно готовит студентов к социальному взаимодействию и преодолению стресса, но не способствует развитию компетенций, важных для саморегуляции и инновационной деятельности, а значит и для дальнейшей успешной профессиональной реализации и социального роста



СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИЛИ ЯДРО КОМПЕТЕНЦИЙ:
компетенции, где более 25% первокурсников демонстрируют высокий уровень.

1. **Стрессоустойчивость (29%):** ключевая сильная сторона, почти каждый третий первокурсник способен сохранять продуктивность в условиях давления и неопределенности. Это важнейший ресурс для адаптации к новой университетской среде и успешного движения по образовательной траектории.

2. **Клиентоориентированность (28%):** почти треть первокурсников готовы проявлять внимание к людям и ориентироваться на потребности клиента (внутреннего или внешнего). Это может быть важной предпосылкой к успешной профессиональной деятельности и основой для развития смежных профессиональных компетенций, например управление продуктом или бизнес-аналитика.

3. **Коммуникативность (27%):** почти треть первокурсников демонстрируют развитые социальные навыки. Такие студенты легко вступают в коммуникацию и устанавливают социальные связи, демонстрируя асертивный стиль общения. Могут стать лидерами мнений в группе и успешно делать презентации.



ТОЧКИ РОСТА ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЗОНЫ РИСКА: компетенции, где менее 15% первокурсников показывают высокий результат, могут снижать успеваемость и профессиональную эффективность.

1. **Саморазвитие (13%):** первокурсники чаще обладают заниженной внутренней мотивацией к непрерывному обучению и осознанному развитию своих талантов. Студенты могут учиться «для галочки», а не из интереса или желания расти.

2. **Следование правилам (14%):** деятельность в рамках регламентов, инструкций и установленных процедур у большинства вызывает сложности. Результат может проявляться в несистемном подходе к учебе, пропуске сроков, невнимательном оформлении работ.

3. **Эмоциональный интеллект (14%):** большинство первокурсников испытывают трудности с пониманием, осознанием и управлением своими эмоциями, а также с распознаванием эмоций других. Это может приводить к неэффективной коммуникации, конфликтам в команде и сложностям в построении отношений с преподавателями.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ПЕРВОКУРСНИКА ВУЗА 2024–2025

Современные первокурсники характеризуются противоречивым сочетанием **высоких амбиций и выраженной уязвимости**. Они стремятся к профессиональному признанию и материальному благополучию, но остро нуждаются в ощущении смысла и поддержки.

Для первокурсников важна хорошо оплачиваемая работа, которая при этом будет признана обществом и наполнена личным смыслом. Утверждение «Видеть результат своего труда и понимать свой вклад в дело» из теста на оценку мотиваторов и демотиваторов становится центральным.

Первокурсники не ищут пожизненного найма «на одном месте», ригидная среда, рутина и необходимость действовать с оглядкой на сложившиеся в организации традиции и бороться с системой являются для них демотиваторами. Они хотят не просто работать, а создавать новое и повышать свою ценность на рынке труда.

Студенты болезненно реагируют на отсутствие благодарности. Они готовы помочь, но ожидают взаимного уважения и признания своих усилий. Их пугает как полная изоляция, так и необходимость нести ответственность за других: им нужна команда, но без необходимости самостоятельно контролировать других людей.

КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ	КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ
факторы, оказывающие положительное воздействие профессиональную мотивацию на первокурсников	факторы, оказывающие негативное воздействие на профессиональную мотивацию на первокурсников
ПРИЗНАНИЕ: быть хорошим профессионалом, получать признание своих профессиональных качеств, гордиться своей работой.	ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил и отсутствие возможности на них повлиять.
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	АЛЬТРУИЗМ: помочь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы делать мир лучше.	СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скуки, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности.	УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.
КРЕАТИВНОСТЬ: развивать или создавать что-то новое, оригинальное, уникальное, никогда раньше не сделанное.	АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.

Как итог, первокурсники 2024–2025 года — это не «ленивые» или «сложные» сотрудники, а ценные кадры с высокими запросами к качеству работы и жизни. Организации, которые смогут предложить им осмысленность, развитие и уважительную среду с достойной оплатой, получат в их лице лояльных и высокомотивированных профессионалов. Те, кто предложат только деньги и стабильность, столкнутся с высокой текучкой и демотивацией.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

Взгляд на первокурсников 2024–2025 учебного года нельзя считать полным, если не обратиться к результатам диагностики предыдущих лет реализации проекта «Центры компетенций».

В целом между первокурсниками 2023–2024 и 2024–2025 годов обучения структура сильных и слабых сторон остается практически неизменной. Это может говорить об устойчивости выявленного портрета первокурсника за последние 2 года. Отсутствие резких изменений также может указывать на то, что традиционная система образования пока не оказывает значительного влияния на развитие этих надпрофессиональных навыков за первый год обучения.

«Стрессоустойчивость» проявлена на высоком уровне у наибольшего числа первокурсников в разные годы.

«Клиентоориентированность» и «Коммуникативность» прочно удерживают высокие позиции в последних двух сезонах.

«Саморазвитие», «Следование правилам», стабильно занимают последние места в последних двух сезонах, что может говорить о возможных системных проблемах:

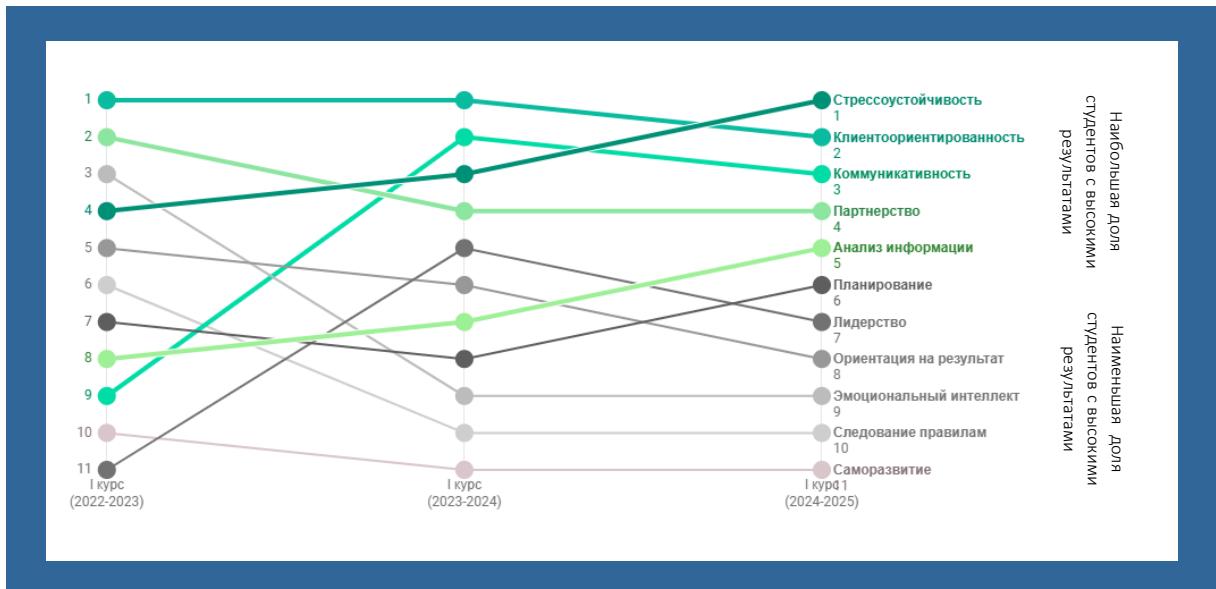
- Низкая осознанная мотивация к непрерывному развитию.
- Сложности с работой в рамках регламентов.

Такие результаты с высокой долей вероятности связаны с методологическими доработками, корректировками тестовых методик и изменением нормативных групп, которые проводились Департаментом оценки и методологии для повышения надежности измерения от сезона к сезону.

Некоторые существенные отличия в результатах между 2022–2023 учебным годом и последними двумя годами обучения видны невооруженным взглядом:

«Коммуникативность» находилась в зоне развития у первокурсников 2022–2023, в отличие от 2023–2024 и 2024–2025 учебных годов.

«Эмоциональный интеллект» попадает в зону развития у последних двух сезонов, в отличие от 2022–2023 учебного года.



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

Обратимся к тому, как менялись ключевые мотиваторы и демотиваторы первокурсников в разные годы обучения.⁶ В таблице ниже приведены ключевые мотиваторы первокурсников с разбивкой по различным сезонам проекта «Центры компетенций».

МОТИВАТОРЫ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ⁷	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025
ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ: возможность чувствовать себя частью группы, разделять групповые ценности и миссию организации, гордиться принадлежностью к своей организации.	1	2	-
ВЫЗОВ: стремление заниматься чем-то достаточно сложным, прикладывать усилия, но при этом ощущать, что работа интересная, захватывающая и разнообразная. Работа, наполненная изменениями и событиями, с элементами неопределенности и риска.	2	-	-
ПРИЗНАНИЕ: быть хорошим профессионалом, получать признание своих профессиональных качеств, гордиться своей работой.	3	-	1
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы вносить вклад в нечто большее, делать мир лучше, обеспечивать благополучие общества.	4	3	3
КАРЬЕРА: видеть перспективы и иметь возможности для роста. Уверенность в том, что рабочие успехи будут не только признаны и оценены, но и выражены в продвижении по службе.	5	-	-
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Иметь возможность благодаря работе добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	-	1	2
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности, приобретать компетенции, развиваться одновременно как профессионал и как личность.	-	4	4
КРЕАТИВНОСТЬ: развивать или создавать что-то новое, оригинальное, уникальное, никогда раньше не сделанное.	-	5	5

⁶ Тест на оценку мотиваторов и демотиваторов был включен в диагностику проекта «Центры компетенций» с 2022–2023 учебного года. При анализе результатов важно помнить, что с каждым годом выборка и охват проекта «Центры компетенций» росли, что может влиять на результаты диагностики от года к году.

⁷ В таблице приведены ТОП-5 мотиваторов для каждого учебного года.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

В таблице ниже приведены ключевые демотиваторы первокурсников с разбивкой по различным сезонам проекта «Центры компетенций».

ДЕМОТИВАТОРЫ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ⁸	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025
СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скучи, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.	1	1	3
ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил и отсутствие возможности на них повлиять.	2	2	1
УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей на себя, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.	3	3	4
САМОРАЗВИТИЕ: демотивирует, когда саморазвитие становится обязанностью и рутиной: обязательные повышения квалификации, давление со стороны окружения, когда кажется, что все чему-то учатся и необходимо соответствовать их уровню.	4	-	-
АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.	5	5	5
АЛЬТРУИЗМ: помочь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.	-	-	2
ВЫЗОВ: начинать все заново, знать о высоком риске неудачи, искать ресурсы на воплощение сложных проектов, рисковать статусом, деньгами и репутацией в случае неудачи.	-	4	-

⁸ В таблице приведены ТОП-5 демотиваторов для каждого учебного года.

Важное примечание к этому и последующим разделам отчета: различия по «Саморазвитию» (как компетенции и как мотиватора) обусловлено применением различных методик расчёта.

Компетенция «Саморазвитие» оценивается в сравнении с другими студентами. Непосредственный балл участника за тест преобразуется в Т-балл на основе общих результатов всех студентов проекта «Центры компетенций» (т.е. расчет Т-балла включает процедуру нормирования на этой выборке).

Мотиватор «Саморазвитие» рассматривается в сравнении с остальными мотиваторами, составляется рейтинг мотиваторов, оценивается, насколько важен этот мотиватор относительно других 16 факторов мотивации. Условно, мы можем не видеть максимальных баллов по шкалам мотиваторов, но их порядок указывает на предпочтения студентов в работе.

Более того, в мотивационной шкале «Саморазвитие» есть утверждение, с которым соглашается большинство студентов («Благодаря работе развиваться как личность, лучше понимать себя»), что «тянет» данный рабочий аспект в ТОП-5 мотиваторов.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

На основе анализа данных о мотиваторах и демотиваторах первокурсников за три года (2022-2025) можно сделать следующие выводы:

УСТОЙЧИВЫЕ ТРЕНДЫ: базовый портрет первокурсника по мотиваторам и демотиваторам скорее остается постоянным: это поколение, которое ищет в работе **смысл, признание и развитие**, но при этом избегает **рутину, бюрократии и одиночества**.

МОТИВАТОРЫ

- На протяжении трех лет в топ-5 неизменно входит стремление первокурсников к значимой деятельности (**Смысл**), последние 2 года для респондентов важна возможность развивать свои таланты (**Саморазвитие**), а желание быть ценным профессионалом (**Признание**) не только возглавляет рейтинг мотиваторов в 2024 – 2025, но также было значимым фактором в 2022 – 2023 учебном году.
- В 2023-2024 и 2024-2025 гг. **Креативность** удерживает позицию в топ-5 мотиваторов, что указывает на закрепление запроса молодежи на творческую и инновационную деятельность.

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Рутина и застой (**Стабильность**) и консервативные и косные правила (**Традиции**) были и остаются одними из самых сильных демотиваторов на протяжении всех лет.
- Риск потерять связь с командой и поддержку (**Автономия**) стабильно присутствует в топ-5, подчеркивая высокую ценность сообщества для студентов.
- Необходимость брать ответственность за результаты других людей (**Управление**) одинаково негативно воспринимается первокурсниками на протяжении трех лет, что может говорить о неготовности к ведениюправленческой деятельности, что не должно восприниматься негативно. У студентов-первокурсников пока слишком мало опыта, знаний и амбиций, чтобы стремиться руководить дружими.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОГОРТАМИ РАЗНЫХ ЛЕТ: наблюдается сдвиг от абстрактных ценностей (принадлежность к группе, любовь к вызовам) к более личным и прагматичным: **деньги и уважение**. Поколение становится более практическим и четко формулирует, чего оно не потерпит в работе.

МОТИВАТОРЫ

- В 2022-2023 гг. на первом месте была **Принадлежность** (быть частью группы), но уже в 2023-2024 гг. ее сменил **Заработка**, который в 2024-2025 гг. сохранил вторую строчку. Это показывает рост прагматизма и запроса на материальную стабильность.
- Стремление к сложным задачам (**Вызов**) было в топе в 2022-2023 гг., но затем покинуло его. В 2024-2025 гг. на первое место вышло **Признание**, что может говорить о желании не просто рисковать, а получать гарантированное уважение за свои достижения.

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Ключевое изменение — появление в 2024-2025 гг. **Альтруизма** на второй позиции. Это означает, что студенты стали резко негативно реагировать на потребительское отношение и неблагодарность, когда их участие и помощь не ценят.
- Страх неудачи (**Вызов**) отступает как демотиватор (был в топе в 2023-2024 гг., но в 2024-2025 гг. покинул его, уступив место более социальным страхам (**Альтруизм**)).

Таким образом, мотивационный профиль первокурсника демонстрирует **эволюцию от идеализма к прагматизму**.

- 2022-2023:** запрос на сообщество, вызов и смысл.
- 2024-2025:** запрос на признание, деньги, смысл и защиту от несправедливости.

Студенты по-прежнему хотят менять мир к лучшему (**Смысл**), но теперь они хотят за это **справедливо получать** (**Заработка**) и быть **уважаемыми** (**Признание**). Их главный страх — потратить силы впустую в условиях бюрократии (**Традиции**) и неблагодарности (**Альтруизм**).



РАЗДЕЛ 3.

ПРОФИЛЬ СТУДЕНТА СПО:

СРАВНИТЕЛЬНАЯ

ХАРАКТЕРИСТИКА

КОМПЕТЕНЦИЙ И МОТИВАЦИИ

С ПЕРВОКУРСНИКАМИ ВУЗОВ

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТА СПО 2024–2025

Данные IV сезона проекта «Центры компетенций» (2024–2025 учебный год) показывают, что значительная часть студентов системы СПО демонстрируют **высокую психологическую устойчивость и развитые социальные навыки**, способны эффективно работать в условиях давления и выстраивать коммуникацию.

В то время как целеполагание, лидерский потенциал, осознанное управление эмоциями, готовность к непрерывному обучению и анализ данных требуют особого внимания и целенаправленного развития.

Полученные результаты отражают специфику практико-ориентированного образования и раннего профессионального самоопределения студентов СПО.

С одной стороны, высокие показатели стрессоустойчивости и коммуникативности свидетельствуют об эффективной адаптации к производственной среде, где ценятся работоспособность, надежность и умение выстраивать отношения в коллективе. Эти качества целенаправленно формируются через систему практик и стажировок на реальных производственных объектах.

С другой стороны, низкие показатели ориентации на результат, лидерства и эмоционального интеллекта указывают на дефицит практики постановки стратегических целей и управления сложными социально-эмоциональными ситуациями. Традиционная модель подготовки специалистов среднего звена, сфокусированная на отработке конкретных операций по заданным алгоритмам, может ограничивать развитие аналитических качеств и лидерского потенциала.



СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИЛИ ЯДРО КОМПЕТЕНЦИЙ:
компетенции, где более 25% студентов СПО демонстрируют высокий уровень.

- «Стressоустойчивость» (28%):** ключевая сильная сторона, каждый четвертый студент СПО считает себя способным сохранять продуктивность в сложных рабочих ситуациях. Это важнейший ресурс для успешной деятельности на производстве и в сервисных отраслях.
- «Коммуникативность» (26%):** четверть студентов СПО демонстрируют развитые социальные навыки. Такие студенты с высокой вероятностью эффективно работают в команде, способны стать связующим звеном между разными участниками рабочего процесса.



ТОЧКИ РОСТА ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЗОНЫ РИСКА: компетенции, где менее 15% первокурсников СПО показывают высокий результат, могут снижать успеваемость и профессиональную эффективность.

- «Анализ информации» (8%):** студенты испытывают значительные трудности с системной работой с данными, выделением ключевых факторов из большого объема информации. Это может вызывать сложности при работе с технической документацией и анализе производственных показателей.
- «Саморазвитие» (11%) и «Эмоциональный интеллект» (11%):** ограниченная внутренняя мотивация к непрерывному обучению и трудности с пониманием, осознанием и управлением своими эмоциями, а также с распознаванием эмоций других. Может приводить к профессиональному застою и сложностям в разрешении конфликтных ситуаций на производстве.
- «Лидерство» (13%) и «Ориентация на результат» (13%):** низкая готовность брать на себя ответственность за решение нестандартных задач и организацию работы других, а также ограниченная способность к целеполаганию. В перспективе может снижать возможности карьерного роста.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТА СПО 2024–2025

Мотивационный профиль студента СПО схож с мотивационным профилем студента-первокурсника вуза.

Молодые специалисты, которые идут по траектории получения высшего образования и специалисты, получающие среднее профессиональное образование — это одно поколение с общим запросом на гибкую, свободную от рутинны и косности среду.

Их главное различие — в первоначальном фокусе: студенты вузов в большей степени ориентированы на профессиональный статус и признание, в то время как первокурсники СПО делают более прагматичный акцент на непосредственном материальном вознаграждении и практической пользе своей работы, что, вероятно, отражает их более быстрый выход на рынок труда. Однако и те, и другие в конечном счете хотят не просто зарабатывать, а делать это осмысленно, развиваясь и создавая что-то новое.

МОТИВАТОРЫ

1. Студенты-первокурсники высших учебных заведений и среднего профессионального образования отличаются в доминирующем мотиваторе: для студентов вузов **ключевым является социальный статус и профессиональная идентичность (Признание)**. Они в первую очередь хотят стать признанными экспертами в своей области. Материальное вознаграждение для них важно, но является скорее следствием или вторым шагом после профессионального признания. Для студентов СПО **первостепенным является материальная составляющая профессиональной деятельности (Заработка)**. Их главная цель — достичь высокого уровня дохода и материального благополучия через свою профессию. Профессиональное признание также важно, но оно следует за финансовой составляющей.

2. Несмотря на разницу в приоритетах, обе группы демонстрируют схожую структуру мотивации. Для двух групп первокурсников важно, чтобы работа была осмысленной, давала возможности для самореализации через саморазвитие, а также позволяла реализовывать свои идеи и подходить к работе творчески.

КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ		СПО	I КУРС
факторы, оказывающие положительное воздействие профессиональную мотивацию студентов СПО по сравнению с первокурсниками вузов			
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	1	2	
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы делать мир лучше.	2	3	
ПРИЗНАНИЕ: быть хорошим профессионалом, получать признание своих профессиональных качеств, гордиться своей работой.	3	1	
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности.	4	4	
КРЕАТИВНОСТЬ: развивать или создавать что-то новое, оригинальное, уникальное, никогда раньше не сделанное.	5	5	

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТА СПО 2024–2025

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Перечень демотивирующих аспектов у студентов-первокурсников вузов и студентов СПО не имеет специфических различий.
- Первокурсники не готовы мириться с устаревшими моделями работы: им нужна динамичная среда, где ценятся их идеи и личный вклад, а не слепое следование правилам и традициям организации. Им необходимо иметь возможность влиять на процессы и быть услышанными. Ригидная корпоративная среда, выгорание от рутины, отсутствие благодарности, изоляция от команды и необходимость нести ответственность за ошибки других являются для них ключевыми демотиваторами. Они хотят не просто выполнять задачи, им важно создавать новое и чувствовать свою ценность в команде.

КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ		СПО	I КУРС
факторы, оказывающие негативное воздействие на профессиональную мотивацию мотивацию студентов СПО по сравнению с первокурсниками вузов			
ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил и отсутствие возможности на них повлиять.		1	1
АЛЬТРУИЗМ: помощь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.		2	2
СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скучи, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.		3	3
УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.		4	4
АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.		5	5

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОФИЛЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ СПО И ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ

Диагностика надпрофессиональных компетенций в рамках 2024–2025 учебного года проекта «Центры компетенций» позволяет сопоставить профили студентов, начинающих обучение в системе высшего образования и среднего профессионального образования.

Результаты показывают как общие тенденции, так и различия в уровне развития ключевых компетенций между студентами СПО и первокурсников. **Различия в профилях компетенций первокурсников вузов и СПО носят системный характер.**

Вузы набирают более сильных «аналитиков», тогда как студенты СПО демонстрируют высокую приверженность правилам и регламентам. Эти особенности необходимо учитывать при построении образовательных программ и кадровой политики. Студенты СПО более предсказуемы и ориентированы на следование регламентам, вместе с тем чрезмерная ориентация на правила может подавлять креативность и способность к импровизации. Установка «главное — следовать инструкции» может трансформироваться в позицию «я просто делал, как сказано». Это снимает с человека личную ответственность за конечный результат.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СРАВНЕНИЯ:

- По большинству компетенций первокурсники вузов демонстрируют более высокий **стартовый уровень**. Средние значения результатов диагностики у бакалавров и специалистов выше по таким показателям, как «Анализ информации», «Саморазвитие», «Лидерство», «Клиентоориентированность», «Партнёрство» .
- Наибольший разрыв фиксируется в компетенции «Анализ информации». Это указывает на то, что студенты вузов приходят более готовыми к системной работе с данными и критическому осмыслению информации.
- Минимальные различия наблюдаются в компетенциях, связанных с социальным взаимодействием и устойчивостью. Результаты по «Планированию», «Коммуникативности», «Стрессоустойчивости» и «Ориентации на результат можно считать примерно равными для обеих групп.
- Единственная компетенция, где студенты СПО демонстрируют преимущество, — «Следование правилам». Это может отражать более высокий уровень дисциплинированности и ориентации на соблюдение регламентов среди обучающихся колледжей.



РАЗДЕЛ 4.

ВЫПУСКНИКИ ВУЗОВ 2025: ГТОВНОСТЬ К РЫНКУ ТРУДА

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА 2025

Данные проекта «Центры компетенций» показывают, что выпускники 2025 года обладают развитыми аналитическими способностями, видят себя готовыми к выявлению потребностей и ожиданий внешних и внутренних заказчиков, способны сохранять эффективность в условиях давления и неопределенности.

В то же время, ориентация на регламентированную деятельность, внутренняя мотивация к непрерывному совершенствованию и эмоциональная осознанность остаются компетенциями, развитыми слабее и требующими внимания как со стороны самих выпускников, так и со стороны системы высшего образования и работодателей.

Полученные результаты демонстрируют избирательное влияние университетской среды на формирование надпрофессиональных компетенций.

С одной стороны, высокие показатели аналитического мышления, клиентаориентированности свидетельствуют о том, что проектная и научная деятельность, взаимодействие с реальным бизнесом и стажировки эффективно развиваются навыки решения сложных задач и делового взаимодействия.

С другой стороны, более низкие показатели по следованию правилам, саморазвитию, эмоциональному интеллекту указывают на то, что часть выпускников столкнется с трудностями в адаптации к профессиональной деятельности.

Вместе с тем, имеет смысл учитывать, что невысокие результаты по следованию правилам могут говорить о готовности выпускников работать над креативными задачами, пересматривать устоявшиеся подходы и искать новые пути решения рабочих задач, что для части современных профессий может являться ключевым фактором успешности.



СИЛЫ СТОРОНЫ ИЛИ ЯДРО КОМПЕТЕНЦИЙ:

компетенции, где более 25% выпускников демонстрируют высокий уровень.

- Анализ информации (34%):** ключевая сильная сторона выпускника, каждый третий демонстрирует способность работать с большими объемами данных, выявлять закономерности и на основе этого принимать обоснованные решения. Это фундаментальная компетенция для таких сфер, как аналитика, финансы, ИТ и исследовательская и инженерная деятельность.
- Клиентаориентированность (33%):** каждый третий выпускник готов понимать и ориентироваться на потребности внешних и внутренних заказчиков. Эта компетенция является прямой предпосылкой для успеха в сервисных отраслях, маркетинге, продажах и управлении продуктом.
- Стессоустойчивость (30%):** почти треть выпускников считают себя способными сохранять эффективность и ясность мышления в условиях давления и неопределенности. Это критически важный ресурс для быстрой адаптации на первой работе и вхождения в интенсивный ритм современной бизнес-среды.



ТОЧКИ РОСТА ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ЗОНЫ РИСКА:

компетенции, где менее 15% выпускников показывают высокий результат, могут снижать профессиональную эффективность и карьерную устойчивость.

- Саморазвитие (11%):** наименее развитая компетенция. Выпускники демонстрируют низкую осознанную внутреннюю мотивацию к непрерывному обучению и планомерному развитию своих профессиональных навыков. Это создает риски профессионального застоя и неспособности быстро переучиваться в условиях меняющегося рынка труда.
- Следование правилам (14%):** деятельность в рамках строгих регламентов, корпоративных стандартов и установленных процедур у большинства выпускников вызывает сложности. Может проявляться в ошибках при работе с документацией, несоблюдении стандартов качества и пропуске сроков, что особенно критично в госсекторе, финансах и крупных корпорациях.
- Эмоциональный интеллект (15%):** большинство выпускников испытывают трудности с распознаванием и управлением своими эмоциями, а также с эмпатией по отношению к коллегам. Это может приводить к неэффективному разрешению конфликтов, сложностям в построении доверительных отношений в коллективе и снижению эффективности лидерства.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ВЫПУСКНИКА ВУЗА 2025

В рамках исследования мотивационный профиль выпускников 2025 года рассмотрен через призму сравнения с первокурсниками вузов 2024—2025 гг. обучения.

Молодое поколение, независимо от этапа обучения, едино в своих базовых запросах: оно отвергает ригидную организационную культуру, чрезмерную конкуренцию и профессиональный застой. Ключевое различие заключается в отношении к ответственности: первокурсников пугает управление людьми, а выпускников — сложные амбициозные проекты, а также профессиональная изоляция.

Первокурсники начинают с желания стать признанными профессионалами, что связано с этапом самоидентификации и построения самооценки через профессиональный статус.

Выпускники приходят к приоритету высокого заработка. Вероятно, столкновение с первым опытом работы, окончание вуза и выход на рынок труда заставляют их мыслить более практично.

При этом для всех наблюдается потребность в интересной, развивающей, осмысленной и значимой работе, позволяющей реализовывать свои идеи.

Важное примечание: выборки анализируются срезово, за период проекта ЦК 2024-2025 года; «эволюционные» изменения в мотивационном профиле у одних и тех же студентов от 1 к 4 курсу представлены в разделе 6 «Лонгитюдное исследование».

МОТИВАТОРЫ

1. Первокурсники на первое место ставят «Признание» (стать хорошим профессионалом, гордиться работой). Это может быть связано с этапом самоидентификации и построения самооценки через профессиональный статус. Они еще не думают о реальных доходах, их картина мира несколько идеализирована. **Выпускники на первое место ставят «Заработок»**. Окончание вуза и выход на рынок труда заставляют мыслить практически. Материальное благополучие становится базовой и первоочередной потребностью.

2. Смысл и Признание меняются местами. Для первокурсников **Смысл**, понимание ценности своего труда, находится на третьем месте, следя за признанием и деньгами. Для выпускников, которые уже озабочены заработком, **Смысл** выходит на второе место. Получив финансовую определенность как базис, они хотят, чтобы их труд был не просто способом зарабатывания денег, но и приносил ощутимую пользу, был ценным.

3. Саморазвитие и Креативность остаются на одних и тех же местах (4 и 5 соответственно) для обеих групп. Это говорит о том, что потребность в росте, реализации талантов и создании нового — это внутренние мотиваторы, которые не сильно зависят от этапа обучения.

КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ	I КУРС	Выпуск- ники
ПРИЗНАНИЕ: быть хорошим профессионалом, получать признание своих профессиональных качеств, гордиться своей работой.	1	3
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	2	1
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы делать мир лучше.	3	2
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности.	4	4
КРЕАТИВНОСТЬ: развивать или создавать что-то новое, оригинальное, уникальное, никогда раньше не сделанное.	5	5

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ ВЫПУСКНИКА ВУЗА 2025

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Традиция, Альтруизм и Стабильность демотивируют и первокурсников, и выпускников одинаково.** Это говорит о базовых запросах молодого поколения к работодателю: потребность в гибкости организации, неприятие жесткой, консервативной культуры, где их голос не слышен (**Традиции**). Неготовность вкладывать свое время в развитие других (**Альтруизм**). Динамичные задачи, а не застой и рутина (**Стабильность**).
- Важное отличие в отношении к ответственности и риску: **первокурсников пугает ответственность за других людей (Управление)**. Они только начинают свой путь, и еще не уверены в собственной компетентности; мысль о том, что от их решений будут зависеть чужие результаты, вызывает стресс. **Выпускники (молодые специалисты) боятся ответственности за рискованные и амбициозные проекты (Вызов)**. Они уже получили образование, возможно, имеют некоторый профессиональный опыт, но их останавливает страх высоких ставок (репутация, деньги) при реализации сложных задач.
- Автономия негативно сказывается на выпускниках:** вероятно, столкнувшись с первым опытом работы, более отчетливо, чем первокурсники понимают риски, связанные с изоляцией от профессионального сообщества. По завершении обучения и с выходом на рынок труда выпускники вероятно не совсем уверены в своих профессиональных качествах, на начальных этапах им может потребоваться поддержка наставников и советы от более опытных коллег.

КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ⁹	I КУРС	Выпускники
ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил и отсутствие возможности на них повлиять.	1	1
АЛЬТРУИЗМ: помощь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.	2	2
СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скуки, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.	3	3
УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.	4	-
АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.	5	4
ВЫЗОВ: начинать все заново, знать о высоком риске неудачи, искать ресурсы на воплощение сложных проектов, рисковать статусом, деньгами и репутацией в случае неудачи.	-	5

⁹ В таблице приведены ТОП-5 демотиваторов для каждого курса.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

Взгляд на выпускников 2024–2025 учебного года нельзя считать полным, если не обратиться к результатам диагностики предыдущих лет реализации проекта «Центры компетенций».

В целом между 2023–2024 и 2024–2025 годами обучения структура сильных и слабых сторон выпускников остается практически неизменной (аналогичную ситуацию мы описывали у студентов-первокурсников в разделе 2 исследования). Это может говорить об относительной устойчивости выявленного портрета выпускника за последние 2 года.

«Клиентоориентированность» и «Стрессоустойчивость» прочно удерживают высокие позиции в последних двух сезонах.

«Саморазвитие», «Следование правилам», «Эмоциональный интеллект» стablyно занимают последние места в последних двух сезонах, что может говорить о возможных системных проблемах:

- Низкая осознанная мотивация к непрерывному развитию.
- Сложности с работой в рамках регламентов.
- Проблемы с пониманием и управлением своими эмоциями.

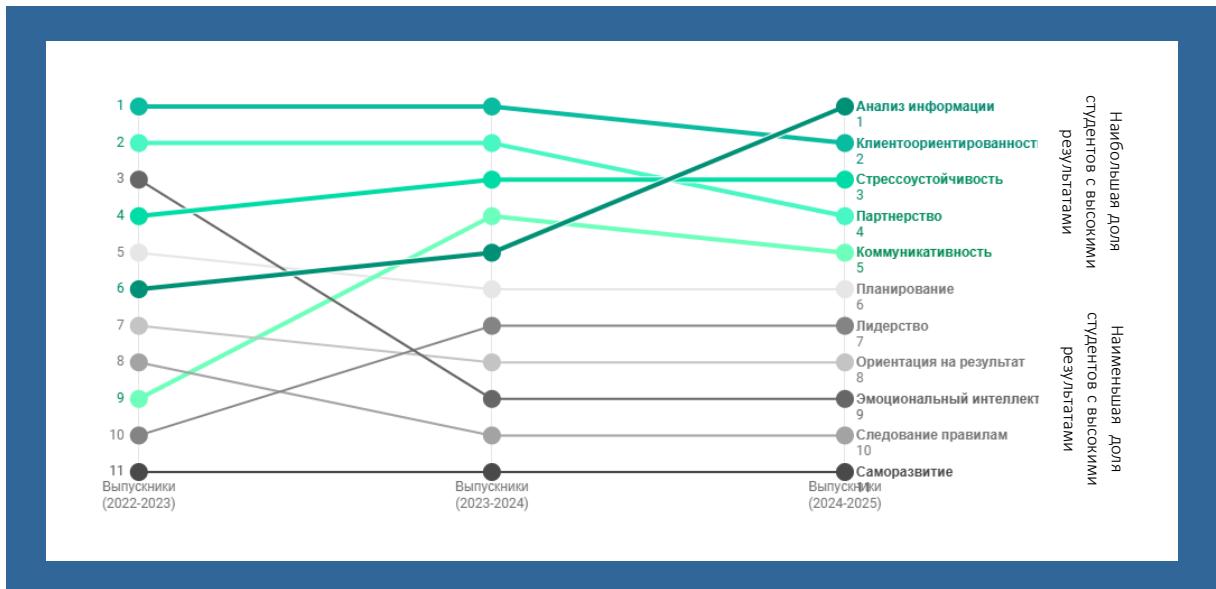
«Анализ информации» усилил свои позиции, поднявшись на первое место по доле студентов с высоким уровнем. Изменение скорее всего связано с подключением к проекту большего количества технических вузов, студенты которых показывают более высокие результаты по данной компетенции

Некоторые существенные отличия в результатах между 2022–2023 учебным годом и последними двумя годами обучения видны невооруженным взглядом:

«Коммуникативность» находилась в зоне развития у выпускников 2022–2023, в отличие от 2023–2024 и 2024–2025 учебных годов.

«Эмоциональный интеллект» попадает в зону развития у последних двух сезонов, в отличие от 2022–2023 учебного года.

Такие результаты с высокой долей вероятности связаны с методологическими доработками, корректировками тестовых методик и изменением нормативных групп, которые проводились Департаментом оценки и методологии для повышения надежности измерения от сезона к сезону. Другой возможной причиной могла стать пандемия 2020 – 2022 гг.



СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ¹⁰

Обратимся к тому, как менялись ключевые мотиваторы и демотиваторы студентов-выпускников в разные годы обучения.¹⁰ В таблице ниже приведены ключевые мотиваторы выпускников с разбивкой по различным сезонам проекта «Центры компетенций».

МОТИВАТОРЫ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ¹¹	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 – 2025
ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ: возможность чувствовать себя частью группы, разделять групповые ценности и миссию организации, гордиться принадлежностью к своей организации.	1	2	-
КАРЬЕРА: видеть перспективы и иметь возможности для роста. Уверенность в том, что рабочие успехи будут не только признаны и оценены, но и выражены в продвижении по службе.	2	5	-
ВЫЗОВ: стремление заниматься чем-то достаточно сложным, прикладывать усилия, но при этом ощущать, что работа интересная, захватывающая и разнообразная. Работа, наполненная изменениями и событиями, с элементами неопределенности и риска.	3	-	-
ПРИЗНАНИЕ: быть хорошим профессионалом, получать признание своих профессиональных качеств, гордиться своей работой.	4		3
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы вносить вклад в нечто большее, делать мир лучше, обеспечивать благополучие общества.	5	3	2
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Иметь возможность благодаря работе добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	-	1	1
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности, приобретать компетенции, развиваться одновременно как профессионал и как личность.	-	4	4
КРЕАТИВНОСТЬ: развивать или создавать что-то новое, оригинальное, уникальное, никогда раньше не сделанное.	-	-	5

¹⁰ Тест на оценку мотиваторов и демотиваторов был включен в диагностику проекта «Центры компетенций» с 2022–2023 учебного года. При анализе результатов важно помнить, что с каждым годом выборка и охват проекта «Центры компетенций» росли, что может влиять на результаты диагностики от года к году.

¹¹ В таблице приведены ТОП-5 мотиваторов для каждого учебного года.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

В таблице ниже приведены ключевые демотиваторы выпускников с разбивкой по различным сезонам проекта «Центры компетенций».

ДЕМОТИВАТОРЫ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ¹²	2022 - 2023	2023 - 2024	2024 - 2025
СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скучи, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.	1	1	3
ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил и отсутствие возможности на них повлиять.	2	2	1
УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей на себя, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.	3	3	-
АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.	4	5	4
САМОРАЗВИТИЕ: демотивирует, когда саморазвитие становится обязанностью и рутиной: обязательные повышения квалификации, давление со стороны окружения, когда кажется, что все чему-то учатся и необходимо соответствовать их уровню.	5	-	-
АЛЬТРУИЗМ: помочь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.	-	-	2
ВЫЗОВ: начинать все заново, знать о высоком риске неудачи, искать ресурсы на воплощение сложных проектов, рисковать статусом, деньгами и репутацией в случае неудачи.	-	4	5

¹² В таблице приведены ТОП-5 демотиваторов для каждого учебного года.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

Анализ данных о мотиваторах и демотиваторах выпускников разных годов обучения (2023-2025) позволяет сделать следующие выводы:

УСТОЙЧИВЫЕ ТРЕНДЫ: базовый портрет выпускника по мотиваторам и демотиваторам демонстрирует определенную стабильность ключевых запросов: это поколение, которое ищет в работе высокий доход, чувство принадлежности и смысл, но при этом избегает рутины, жестких традиций и изоляции от команды и коллектива. При этом есть и существенные изменения: в 2025 году в качестве демотиватора впервые появился Альтруизм (необходимость направлять свои силы на помощь другим), а Управление (необходимость брать на себя ответственность за результаты других) перестало попадать в ТОП-5 демотиваторов.

МОТИВАТОРЫ

- Заработка** является стержневым мотиватором для выпускников. Он возглавил рейтинг в 2024 году и сохранил лидирующую позицию в 2025, что указывает на усиление pragmatизма и запроса на материальное благополучие как основу профессиональной деятельности.
- Принадлежность и Смысл** стабильно остаются в топ-3 мотиваторов на протяжении всех трех лет. Это показывает глубинную потребность выпускников не только в заработке, но и в чувстве общности, разделении ценностей, а также в осознании значимости своего труда.
- Саморазвитие** прочно закрепилось в топ-5 мотиваторов к 2024-2025 гг., что подчеркивает важность для выпускников возможности профессионального и личностного роста на рабочем месте.

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Застой и рутина и жесткие и консервативные правила были и остаются одними из самых сильных демотиваторов на протяжении всех трех лет, формируя устойчивый набор факторов, которых выпускники стараются избегать.
- Изоляция от команды, риск потерять поддержку коллег стабильно присутствует в ТОП-5 демотиваторов, что подтверждает высокую ценность командной работы и чувства сообщества, выявленную в мотиваторах.

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОГОРТАМИ РАЗНЫХ ЛЕТ: наблюдается четкая динамика от ценностей коллектива и карьеры к запросу, где на первый план выходят деньги, личное развитие и творчество, а главными угрозами становятся не только рутина, но и несправедливость.

МОТИВАТОРЫ

- В 2023 году выпускники на первое место ставили **Принадлежность** (чувство общности), а **Заработка** был лишь на 4-й позиции. Однако уже к 2024 году произошел резкий сдвиг в сторону pragmatизма: **Заработка** вышел на первое место, сместив **Принадлежность** на второе место.
- К 2025 году в ТОП-5 мотиваторов возвращается **Признание** (желание быть оцененным как профессионал), которое отсутствовало в рейтинге предыдущего года. Это может говорить о запросе на баланс между внешним (деньги) и внутренним (уважение) вознаграждением.
- Появление **Креативности** в ТОП-5 мотиваторов 2025 года указывает на растущее стремление к инновационной и творческой деятельности, что контрастирует с более традиционными запросами прошлых лет.

ДЕМОТИВАТОРЫ

- Ключевое изменение — стремительный рост **Альтруизма** как демотиватора для разных когорт выпускников. В 2023 и 2024 гг. его не было в ТОП-5, а в 2025 он занял вторую строчку. Это означает, что выпускники стали резко негативно реагировать на среды, где помочь и развитие других воспринимаются как угроза личному статусу.
- Наблюдается кардинальная трансформация восприятия **Вызыва** выпускниками. Всего за три года произошел переход: от позитивного восприятия (мотиватор в 2023 году) к устойчивому негативному:
 - 2023 год: Вызов** занимал третью позицию в рейтинге **мотиваторов**. Выпускники того периода стремились к сложным, интересным и разнообразным задачам, были готовы к неопределенности и риску, видя в этом стимул для роста и источник интереса.
 - 2024-2025 годы: Вызов** закрепился в числе ключевых **демотиваторов**, опустившись к 2025 году на пятую позицию. Для современных выпускников необходимость «начинать все заново», работать в условиях высокого риска неудачи, рисковать репутацией и искать ресурсы для сложных проектов стала восприниматься как угроза, а не как возможность.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ ПО ГОДАМ ОБУЧЕНИЯ

Описанные тенденции могут говорить об изменении психологического портрета и запросов выпускников. Это может быть связано с общей нестабильностью внешней среды, что повышает запрос молодых специалистов на надежность и безопасность в профессиональной сфере.

Наблюдается значимая трансформация в восприятии управленческой ответственности выпускниками. Фактор **Управление**, понимаемый как необходимость брать на себя ответственность за результаты других людей, полностью вышел из ТОП-5 ключевых демотиваторов к 2025 году, после двух лет устойчивого присутствия на третьей позиции (2023, 2024).

- **2023-2024 годы:** необходимость управлять другими, нести ответственность за чужие результаты и возможные ошибки команды являлась демотиватором. Это указывало на преобладающее среди выпускников тех лет нежелание брать на себя риски, связанные с руководящей функцией, и возможную неуверенность в своих лидерских компетенциях.
- **2025 год:** исчезновение **Управления** из списка демотиваторов может говорить о снижении уровня тревожности и сопротивления по отношению к самой идеи управления и ответственности за других.

Таким образом, мотивационный профиль выпускника демонстрирует эволюцию от идеализма к прагматизму и сбалансированному индивидуализму.

- **2023:** запрос на принадлежность к группе, карьерный рост и интересные вызовы.
- **2025:** запрос на высокий заработок, личностный смысл в деятельности, признание профессионализма и возможность творить.

Выпускники по-прежнему хотят быть частью команды и делать важное дело, но теперь они четко требуют за это высокую материальную оценку и уважение. Их главные демотиваторы — оказаться в среде, где царят косность, застой и неблагодарность.



РАЗДЕЛ 5.

КОМПЕТЕНЦИИ И МОТИВАТОРЫ

СТУДЕНТОВ

ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

Данные, собранные в рамках проекта «Центры компетенций», позволяют провести детальный анализ профиля надпрофессиональных компетенций студентов различных направлений подготовки.

Анализ выраженности компетенций в зависимости от направлений подготовки позволяет:

- идентифицировать зоны роста для конкретных образовательных программ;
- лучше понимать особенности студентов в зависимости от получаемой специальности;
- разрабатывать адресные меры по развитию надпрофессиональных компетенций для различных специальностей.

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ И МЕДИЦИНСКИЕ НАУКИ

Профиль специалиста клиенто- и командоориентирован: ориентирован на взаимодействие с пациентом и коллегами, стрессоустойчив. В меньшей степени готов заниматься управлением, выступать в качестве лидера (что важно для руководящих ролей в здравоохранении).

Наиболее проявленные компетенции: «Планирование», «Стрессоустойчивость», «Клиентоориентированность», «Партнёрство».

Компетенции в «зоне развития»: «Лидерство», «Эмоциональный интеллект».

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

Профиль гуманитариев показывает хорошую «социальную» составляющую — способность работать с людьми и выстраивать партнёрские отношения. Вместе с тем они меньше сфокусированы на личном развитии и достижении результата.

Наиболее проявленные компетенции: «Партнёрство», «Клиентоориентированность».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Ориентация на результат», «Эмоциональный интеллект».

ИНЖЕНЕРНОЕ ДЕЛО, ТЕХНОЛОГИИ И ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ

Технические специалисты **сильны в анализе данных, следовании процедурам и стрессоустойчивости.** Слабые места связаны с навыками коммуникации, что несколько затрудняет их взаимодействие с другими людьми.

Наиболее проявленные компетенции: «Планирование», «Стрессоустойчивость», «Анализ информации», «Следование правилам».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Эмоциональный интеллект».

ИСКУССТВО И КУЛЬТУРА

Творческие направления демонстрируют **уверенную коммуникацию и умение взаимодействовать с другими**, однако они не склонны следовать правилам, саморазвитие ставят на второй план и не готовы брать на себяправленческие функции.

Наиболее проявленные компетенции: «Партнёрство», «Клиентоориентированность».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Лидерство», «Следование правилам».

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

МАТЕМАТИЧЕСКИЕ И ЕСТЕСТВЕННЫЕ НАУКИ

Проявлена сильная аналитическая база, самодисциплина и готовность работать в регламентированной среде. Недостаточно выражены навыки взаимодействия и мотивация к личному развитию.

Наиболее проявленные компетенции: «Анализ информации», «Стрессоустойчивость», «Следование правилам».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Эмоциональный интеллект», «Ориентация на результат».

НАУКИ ОБ ОБЩЕСТВЕ

Специалисты социальных наук ориентированы на коммуникацию и готовы находиться в условиях стресса. Ограничение — сравнительно невысокая готовность заниматься саморазвитием и соблюдать формальные процессы, что с одной стороны, может мешать соблюдать рабочие регламенты, с другой — повышает возможности студентов предлагать новые идеи.

Наиболее проявленные компетенции: «Планирование», «Стрессоустойчивость», «Клиентоориентированность», «Коммуникативность».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Эмоциональный интеллект», «Следование правилам».

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО И СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАУКИ

Специалисты аграрных специальностей достаточно стрессоустойчивы и дисциплинированы, но ощущается острый недостаток аналитических навыков и лидерских качеств.

Наиболее проявленные компетенции: «Следование правилам», «Стрессоустойчивость», «Коммуникативность».

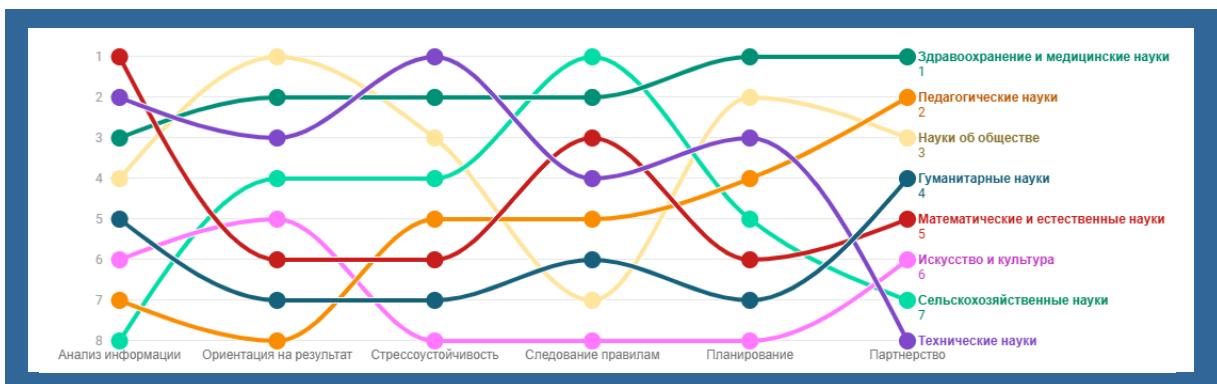
Компетенции в «зоне развития»: «Анализ информации», «Саморазвитие», «Лидерство».

ОБРАЗОВАНИЕ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

Учителя и педагоги хорошо работают с людьми, умеют выстраивать взаимодействие и партнёрские отношения. При этом у них снижен фокус на достижение результатов, управлении, саморазвитии и постановке чётких целей.

Наиболее проявленные компетенции: «Партнёрство», «Клиентоориентированность».

Компетенции в «зоне развития»: «Саморазвитие», «Ориентация на результат», «Лидерство», «Анализ информации».



МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

МОТИВАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

Заработка: является абсолютным приоритетом для «прагматичных» направлений (Математика, Инженерное дело, Науки об обществе, Сельское хозяйство). Это говорит о восприятии этих сфер молодежью как надежного источника дохода.

Смысла: занимает 1-2 места в социально-ориентированных, творческих сферах (Гуманитарные науки, Искусство, Образование и Здравоохранение). Это отражает стремление к деятельности, имеющей социальную значимость и положительное влияние на других.

Направление **Искусство демонстрирует наиболее уникальную иерархию ценностей**, где на первые места выходят Смысл и Креативность, а Признание отходит на задний план по сравнению с другими направлениями подготовки.

Условия работы важны для **Математического направления, Гуманитарных наук и Здравоохранения** – другие направления подготовки не выделяют данный фактор, как положительно влияющий на мотивацию к работе.

Уникальность сферы «Здравоохранение»: это **единственное направление**, где мотиватор **Саморазвитие** занимает **первое место**. Это логично отражает необходимость постоянного обучения, повышения квалификации и освоения новых методов в медицине. При этом Заработка оказывается лишь на 4-м месте.

КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ ¹³	Математическое	Инженерное	Науки об обществе	Сельское хозяйство	Гум. науки	Искусство	Педагогическое	Здравоохранение
ЗАРАБОТОК	1	1	1	1	2	3	2	4
СМЫСЛ	2	3	4	4	1	1	1	2
ПРИЗНАНИЕ	3	2	2	2	4	5	4	3
САМОРАЗВИТИЕ	4	5	3	3	3	4	3	1
УСЛОВИЯ РАБОТЫ	5	-	-	-	5	-	-	5
КРЕАТИВНОСТЬ	-	4	5	5	-	2	5	-

¹³ В таблице приведены ТОП-5 демотиваторов для каждого направления.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

ДЕМОТИВАТОРЫ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

Три фактора стабильно занимают первые позиции во всех без исключения направлениях подготовки. Это говорит о том, что они являются базовыми триггерами для современной молодежи:

- 1. Консерватизм и косность рабочей среды:** самым сильным демотиватором для всех является ощущение жесткости, негибкости правил и невозможности повлиять на процессы. Это универсальная потребность в том, чтобы быть услышанным и иметь возможность вносить изменения.
- 2. Восприятие помощи другим как угрозы:** второй по силе демотиватор — это рабочая среда, где помочь коллегам и их развитие воспринимается как угроза собственному положению. Это указывает на высокую потребность в психологической безопасности и здоровой, поддерживающей атмосфере в коллективе.
- 3. Застой и рутина:** для всех специалистов одинаково демотивирующими является ощущение скуки, отсутствия перспектив роста и развития. Нежелание «выгорать» от монотонной работы универсален.

Ряд демотиваторов имеют разную значимость в зависимости от направления подготовки, что может отражать специфику профессиональной деятельности.

- 1. Ответственность за других:** в Науках об обществе и Педагогике этот фактор не вошел в ТОП-5, что может говорить о большей готовности данного направления работать с людьми и нести за них ответственность.
- 2. Изоляция от профессионального сообщества:** в Искусстве, Гуманитарных науках и Сельском хозяйстве не является демотиватором, в данных областях высокая степень автономии часто является нормой, поэтому ее избыток — менее сильный демотиватор по сравнению с другими факторами.
- 3. Высокий риск и неопределенность:** в Математическом и Инженерном направлении, а также Здравоохранении данный фактор не оказывает значимого отрицательного воздействия на мотивацию.

КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ ¹⁴	Математическое	Инженерное	Науки об обществе	Сельское хозяйство	Гум. науки	Искусство	Педагогическое	Здравоохранение
ТРАДИЦИИ	1	1	1	1	1	1	1	1
АЛЬТРУИЗМ	2	2	2	2	2	2	2	2
СТАБИЛЬНОСТЬ	3	3	3	3	3	3	3	3
АВТОНОМИЯ	5	4	4	-	-	-	5	5
УПРАВЛЕНИЕ	4	5	-	5	4	4	-	4
ВЫЗОВ	-	-	5	4	5	5	4	-

¹⁴ В таблице приведены ТОП-5 демотиваторов для каждого направления.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТОВ ПО РАЗЛИЧНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ

- МАТЕМАТИЧЕСКОЕ И ИНЖЕНЕРНОЕ НАПРАВЛЕНИЯ / НАУКИ ОБ ОБЩЕСТВЕ / СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО

Портрет: «Практичный профессионал». Заработка (1-е место). Выбранное направление воспринимается как надежный источник дохода. Признание (2-3 места) и Смысл (2-4 места). Студентам данных направлений подготовки важно быть уважаемыми экспертами и чувствовать пользу своего труда.

- ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

Портрет: «Идейный гуманитарий». Смысл (1-е место). Стремление к осмысленной деятельности, приносящей пользу обществу. Заработка и Саморазвитие (2-3 места). Материальная составляющая и возможность личностного роста также очень важны.

- ИСКУССТВО

Портрет: «Творец-идеалист». Смысл и Креативность (1-2 места). На первом плане - самовыражение, создание нового и воплощение идей. Заработка и Саморазвитие (3-е место). Финансовая сторона признается важной, но не является первостепенной.

- ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Портрет: «Призванный педагог». Смысл (1-е место). Высокая ценность видится в осмысленности своего труда, в том, чтобы труд приносил пользу обществу. Заработка и Саморазвитие/Признание (2-4 места). Присутствует запрос на справедливую оплату труда, профессиональное развитие и признание экспертизы.

- ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Портрет: «Вечный ученик». Саморазвитие (1-е место). Непрерывное обучение и профессиональный рост — основа профессии медицинского работника. Смысл и Признание (2-3 места). Помощь людям и признание коллег/пациентов являются ключевыми источниками удовлетворения на рабочем месте.



РАЗДЕЛ 6.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЛОНГИТЮДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ 2021-2025: ДОКАЗАННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

УНИКАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Департамент оценки и методологии АНО «Россия – страна возможностей» в рамках проекта «Центры компетенций» провел **первое масштабное лонгитюдное исследование** динамики развития надпрофессиональных компетенций студентов университетов Российской Федерации. Исследование позволило проследить, как изменились ключевые компетенции студентов за время их обучения в вузах и какие факторы связаны с развитием этих компетенций. Применение лонгитюдного дизайна повышает достоверность результатов, связанных с отслеживанием изменений.

В отличие от разовых срезов, которые фиксируют ситуацию здесь и сейчас, в настоящем исследовании **проведено повторное тестирование одной и той же группы студентов с интервалом в четыре года**. Лонгитюдный формат позволил не просто зафиксировать уровень развития надпрофессиональных компетенций студентов, но и **проследить их динамику за четыре года**. Получается не статичный снимок, а уникальное документальное кино о личностном становлении студентов от 1-го к 4-му курсу.



Эксперты Департамента оценки и методологии разработали и реализовали план исследования с применением продвинутых методов анализа данных, включая связывание результатов оценивания при помощи псевдообщих заданий и моделирование роста (Embreton's IRT-based model).

ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ:

- **59 университетов** из всех федеральных округов России.
- **3 926 студентов**, которые 4 года назад, будучи первокурсниками, уже проходили диагностику надпрофессиональных компетенций.
- Большая часть студентов проживает в Северо-Западном (34%) и Центральном (33%) федеральных округах, а учится на специальностях, связанных с инженерным делом (1706 человек) и науками об обществе (1147 человек).
- Юношей и девушек в выборке почти поровну: 49% и 51% соответственно.

Данные собирались с сентября 2021 года по июнь 2022 года и с сентября 2024 года по июнь 2025 года.

Были оценены изменения результатов студентов по 6 ключевым компетенциям проекта «Центры компетенций»:

- «Анализ информации»;
- «Ориентация на результат»;
- «Партнерство»;
- «Планирование»;
- «Следование правилам»;
- «Стрессоустойчивость».

В ЧЕМ ПОЛЬЗА ИССЛЕДОВАНИЯ?

Исследование позволило получить ценные данные для всех заинтересованных сторон:

СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ
И УНИВЕРСИТЕТАМ

Лонгитюдное исследование предоставляет объективные доказательства эффективности образовательной среды университетов. Данные показывают, какие компетенции развиваются успешно («Анализ информации», «Планирование», «Стрессоустойчивость»), а какие могут требовать особого внимания («Ориентация на результат», «Следование правилам»). Результаты демонстрируют дифференцированное влияние образовательных программ и необходимость персонализированного подхода к студентам с разным исходным уровнем подготовки.

РЕГИОНАЛЬНЫМ
ОРГАНАМ ВЛАСТИ

Данные показывают важность создания комплексной системы поддержки развития компетенций на региональном уровне. Особую ценность представляет выявленная связь между верой в самореализацию в России, ощущением востребованности профессии и развитием стрессоустойчивости и аналитических способностей.

РАБОТОДАТЕЛЯМ

Исследование дает понимание реального уровня развития компетенций выпускников и факторов, влияющих на их формирование. Выявленная связь между практико-ориентированной деятельностью и развитием ключевых компетенций подтверждает важность раннего вовлечения студентов в профессиональную среду через стажировки и проектные формы работы.

СТУДЕНТАМ

Студенты могут объективно оценить динамику развития своих компетенций, получить персонализированные рекомендации по развитию и определить свои сильные стороны и ключевые зоны роста для успешной профессиональной самореализации.

ТРЕНДЫ ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

- 1.** Общий позитивный вектор развития – отсутствие негативной динамики свидетельствует о возможной эффективности образовательной среды в контексте развития надпрофессиональных компетенций, востребованных на рынке труда. Это означает, что за 4 года обучения у студентов не произошло потери мотивации и снижения когнитивных способностей. Образовательная среда не наносит вреда личности студента, а планомерно развивает ее.
- 2.** Избирательное развитие компетенций – университетская среда наиболее эффективно развивает компетенции, связанные с обработкой информации и организационной деятельностью («Анализ информации», «Планирование»), а также личностную регуляцию («Стрессоустойчивость»). Чуть менее эффективно развиваются социальные навыки («Коммуникативность», «Партнерство»). Дисциплинарно-результативные компетенции («Ориентация на результат», «Следование правилам») остаются стабильными на протяжении обучения. Различная динамика по развитию компетенций свидетельствует о дифференциированном влиянии образовательной среды университета.
- 3.** Наиболее интенсивное развитие наблюдается в когнитивных компетенциях, что может говорить об эффективности образовательных программ в формировании аналитического мышления и системного подхода к решению задач. В мире, перегруженном данными, этот навык становится новой грамотностью.
- 4.** Рост «Стрессоустойчивости» можно рассматривать как ответ на нестабильность и неопределенность внешней среды. Университетская среда с ее регламентированными сроками сдачи зачетов и экзаменов, многозадачностью может выполнять роль «прививки умеренным стрессом». Она готовит студентов не к спокойной линейной карьере, а к жизни в условиях постоянной турбулентности, где способность сохранять эффективность под давлением ценится выше многих узкоспециальных знаний.

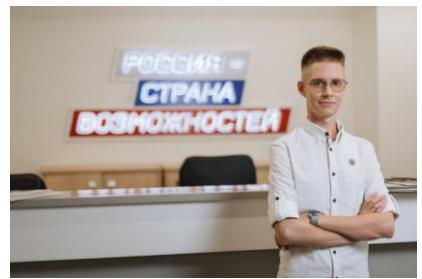
ТРЕНДЫ ПО ИТОГАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

- 5.** Умеренный рост социально-коммуникативных навыков может указывать на важность внеучебной деятельности и групповых форматов работы в учебном процессе. Эти навыки сложно развивать исключительно академическими методами, и, вероятно, для развития коммуникативных навыков необходимо применение дополнительных методов обучения.
- 6.** Стабильность дисциплинарно-результативных компетенций может свидетельствовать о том, что университетская среда значимо не влияет на развитие компетенций «Следование правилам» и «Ориентация на результат». Это в некоторой степени парадоксальный результат, поскольку в среде высшего образования достаточно много правил, и при этом она в той или иной степени побуждает студента к достижениям (участие в конференциях, первые публикации, хорошие оценки, стипендии и т. д.). Это может объясняться тем, что внешние требования и формальные правила воспринимаются студентами как навязанные извне, а не как внутренняя ценность. В результате соблюдение правил является, скорее реакцией на требования системы, а не результатом внутреннего желания им следовать. Кроме того, постоянное давление и оценивание могут вызывать сопротивление или формальное выполнение требований без реального усвоения принципов. Студенты адаптируются к системе, но не интегрируют нормы и ориентацию на результат в свою систему координат. Таким образом, университетская среда поддерживает базовый уровень этих компетенций, но не способствует их качественному росту.
- 7.** Эффективность развития компетенций напрямую зависит от исходного уровня студентов: наибольший прогресс наблюдается у групп с низким стартовым уровнем благодаря компенсации базовых дефицитов, тогда как студенты с высоким потенциалом сталкиваются с «эффектом плато».
- 8.** Время прохождения теста значимо связано с результатом только у компетенции «Анализ информации»: студенты с низким и средним уровнем набирают балл выше, если уделяют решению заданий больше времени, в то время как для высокорезультативных участников продолжительность выполнения теста не имеет значения.

ЧТО ПОМОГАЕТ СТУДЕНТАМ РАСТИ?

Согласно результатам лонгитюдного исследования развитие надпрофессиональных компетенций студентов достигается за счет синergии четырех ключевых элементов:

1. Академическая активность
2. Практическая-ориентированность
3. Позитивные установки
4. Карьерные ориентиры.



Деятельность «Центрков компетенций» способствует развитию надпрофессиональных качеств студентов:

Для компетенций «Стессоустойчивость» и «Планирование» отмечается позитивная связь между тем, насколько сильно студент чувствует поддержку в развитии карьеры, и тем, насколько у него увеличились баллы по указанным компетенциям от 1 курса к 4 курсу. Чем более сильную поддержку ощущает студент со стороны «Центрков компетенций», тем более яркая позитивная динамика в росте указанных компетенций у него присутствует. Ощущение поддержки создает психологическую базу для целеполагания, снижает тревожность и стимулирует стратегическое мышление. Карьерная поддержка работает как комплексный катализатор, создающий оптимальные условия для развития сразу нескольких критически важных для успеха в профессиональной деятельности компетенций.

Анализ результатов лонгитюдного исследования и анкетных данных студентов позволяют выделить **четыре группы значимых факторов развития надпрофессиональных компетенций:**

АКАДЕМИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ:

- Отличная успеваемость;
- Участие в конференциях и олимпиадах;
- Публикационная активность;
- Дополнительное образование;

ПОЗИТИВНЫЕ УСТАНОВКИ:

- Удовлетворенность специальностью;
- **Вера в самореализацию в России;**
- Ощущение востребованности профессии;
- Уверенность в ценности диплома;

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

- Стажировки;
- Командные проекты;
- Интеллектуальные игры;

КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТИРЫ:

- Доступность информации о вакансиях;
- Количество подходящих вакансий;
- Ожидаемый уровень дохода.

ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ

В таблице ниже представлены ключевые факторы, связанные с развитием надпрофессиональных компетенций у студентов. Ключевые факторы были выделены на основе анкетных данных студентов и результатов их повторного тестирования.

Данные показывают, какие виды академической и внеучебной деятельности способствуют росту конкретных компетенций, а также выявляют интересные закономерности эффекта мотивационных и карьерных ориентиров на профессиональное становление студентов.

КОМПЕТЕНЦИИ	ПОЗИТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	НЕГАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ
Анализ информации	<ul style="list-style-type: none">• Дисциплины с командными проектами• Участие в интеллектуальных играх• Вера в самореализацию в России• Понимание студентами важности надпрофессиональных компетенций	Не выявлены
Планирование	<ul style="list-style-type: none">• Отличная учеба• Участие в конференциях• Опубликованные статьи• Дополнительное образование• Чтение• Стажировки• Удовлетворенность специальностью	Не выявлены
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none">• Отличная учеба• Удовлетворенность специальностью• Ощущение востребованности профессии• Количество подходящих вакансий• Доступность информации о вакансиях• Вера в самореализацию в России• Высокий ожидаемый доход	Не выявлены
Коммуникативность	Не выявлены	Не выявлены
Партнерство	<ul style="list-style-type: none">• Более низкий средний балл• Уверенность, что выпускники вуза ценятся на рынке труда	Не выявлены
Следование правилам	Не выявлены	Высокий ожидаемый доход
Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none">• Отличная учеба• Участие в научных конференциях• Опубликованные статьи• Участие в олимпиадах• Дополнительное образование• Удовлетворенность специальностью• Высокий ожидаемый доход	Не выявлены

ФАКТОРЫ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ КАТАЛИЗАТОРЫ РОСТА

1. **Академическая успеваемость** проявляется как универсальный фактор, положительно сказывающийся на развитии компетенций «Планирование», «Стрессоустойчивость» и «Ориентация на результат», вероятно, потому что она требует постоянного соблюдения сроков и распределения ресурсов;
2. **Практико-ориентированная деятельность** (стажировки, дополнительное образование, участие в конференциях) оказывают положительное влияние на компетенции «Планирование» и «Ориентация на результат». Практико-ориентированная деятельность ставит студентов в условия реальных проектов с конкретными результатами, где невозможно добиться успеха без тщательного планирования и целеполагания;
3. **Позитивные установки** (удовлетворенность специальностью, вера в самореализацию в России) выступает ключевым фактором для развития компетенций «Стрессоустойчивость» и «Анализа информации». Позитивные установки снижают тревожность за счет уверенности в выбранном пути и позволяют сосредоточиться на глубоком анализе материала вместо поверхностного изучения;
4. **Проектная деятельность** (командные проекты, интеллектуальные игры) способствует развитию компетенции «Анализ информации». По всей видимости, анализ и критическое мышление лучше всего развиваются в коллaborации, а не в индивидуальной работе.

ИНТЕРЕСНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ

1. Развитие компетенции «Партнерство» связано с более низким средним баллом, что может указывать на приоритет социальной активности над академической успеваемостью у этих студентов;
2. **Высокий ожидаемый доход проявляет двойственный эффект:** способствует развитию компетенции «Ориентация на результат», но негативно сказывается на компетенции «Следование правилам»;
3. Для компетенции «Коммуникативность» не выявлено четких факторов развития, что указывает на их сложную природу;
4. Студенты, уверенные в востребованности своей профессии и имеющие представление о подходящих вакансиях на выбранному направлению обучения, демонстрируют более высокую стрессоустойчивость. **Сам доступ к информации о рынке труда работает как фактор снижения тревожности** относительно своего будущего.

ИЗМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ЗА ПЕРИОД ОБУЧЕНИЯ В ВУЗЕ

Данные лонгитюдного исследования, проведенного в рамках проекта «Центры компетенций» (2021–2025 учебный год), показывают дифференцированное развитие разных компетенций и отсутствие негативной динамики от 1 к 4 курсу.

Чем ниже стартовый уровень компетенций, тем выше динамика их развития, в то время как студенты с высоким изначальным потенциалом демонстрируют стагнацию.

ОБЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЛОНГИТЮДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ данных выявил следующую динамику развития компетенций у студентов от 1 к 4 курсу:

КОМПЕТЕНЦИИ, ДЕМОНСТРИРУЮЩИЕ УВЕРЕННЫЙ РОСТ	КОМПЕТЕНЦИИ, ДЕМОНСТРИРУЮЩИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ ДИНАМИКУ	КОМПЕТЕНЦИИ СО СТАБИЛЬНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ
<ul style="list-style-type: none">«Анализ информации» (наиболее значимый прирост);«Планирование»;«Стрессоустойчивость».	<ul style="list-style-type: none">«Коммуникативность»;«Партнерство».	<ul style="list-style-type: none">«Следование правилам»;«Ориентация на результат».

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕСПОНДЕНТОВ С РАЗНЫМ ИСХОДНЫМ УРОВНЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ

Анализ динамики развития компетенций в зависимости от исходного уровня демонстрирует, что группы участников с разным исходным уровнем проявляют разную динамику компетенций. Общая тенденция среди всех компетенций такова:

- У участников с **низким исходным уровнем** наблюдается **наиболее значительный прирост показателей**, что может быть вызвано эффектом «низкого старта», который позволяет активно компенсировать дефициты за счет интенсивного освоения базовых инструментов и методов;
- Группа со **средним начальным уровнем** демонстрирует **умеренную положительную динамику или стабильность показателей**. Развитие таких студентов может требовать более сложных и персонализированных образовательных воздействий, выходящих за рамки стандартной программы;
- У студентов с **высоким исходным уровнем** отмечается **незначительное снижение или стабилизация показателей**, что может объясняться «эффектом плато» и ограниченностью стимулов для дальнейшего роста в рамках стандартной образовательной программы.

Данная закономерность подчеркивает важность дифференцированного подхода в образовательном процессе, учитывающего различный потенциал развития студентов с разным начальным уровнем сформированности компетенций.

АНАЛИЗ ВРЕМЕНИ ПРОХОЖДЕНИЯ

Дополнительно был проведен анализ взаимосвязи **показателя развития каждой компетенции со временем прохождения теста**. Установлено, что время прохождения значимо связано только с результатами компетенции «Анализ информации»: для участников с низкими и средними результатами зафиксирована средняя степень взаимосвязи времени ответа и результата по компетенции. Это означает, что **чем больше времени участники с низким и средним уровнем уделяют решению теста, тем выше у них результат**. При этом для участников с высоким уровнем установлено, что **у них нет значимой взаимосвязи результата и времени прохождения**.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТА ОТ ПЕРВОГО К ЧЕТВЕРТОМУ КУРСУ

В рамках лонгитюдного исследования повторное тестирование на выявление мотиваторов и демотиваторов прошли 840 студентов. Лонгитюдный формат позволил проследить, как они изменились за время обучения в вузе. Поскольку за период проведения четырёх сезонов проекта «Центры компетенций» опросник модернизировался (на основе обратной связи от студентов были пересмотрены формулировки некоторых утверждений), для сопоставимости результатов использовалось вертикальное связывание шкал при помощи методов современной теории тестирования.

МОТИВАТОРЫ

Анализ показывает значительную динамику в системе мотивации студентов, что может быть связано с процессами обучения, взросления и приближения к выходу на рынок труда. За четыре года обучения наблюдается переориентация с идеалистических ожиданий на прагматичные ценности.

1. Стабильность высшего приоритета: **Условия работы** (забота о здоровье и комфорте) остаются на 1 месте как на первом, так и на четвертом курсе. Это говорит о том, что базовая потребность в безопасности и физическом благополучии является фундаментальной и неизменной для данной выборки.
2. Смена ценностных ориентиров: наиболее заметное изменение произошло в соотношении **Заработка и Смысла**. На 1 курсе: **Смысл работы** (видеть пользу своего труда) был важнее денег (2 место против 3). На 4 курсе: материальный мотиватор (**Заработок**) поднялся с 3-го на 2-е место, а **Смысл** опустился на 3-е. Это указывает на возрастание прагматизма. Студенты, стоя на пороге начала построения карьерного пути, начинают более реалистично оценивать важность финансовой составляющей.
3. Снижение значимости карьерного роста относительно саморазвития: **Карьера** (формальный рост) и **Саморазвитие** (личностный рост) поменялись местами. На 1 курсе: **Карьера** (5 место) была чуть более значима, чем **Саморазвитие** (4 место). На 4 курсе данные мотиваторы сместились относительно друг друга. Это может означать, что к концу обучения студенты начинают выше ценить внутреннее наполнение работы (возможность учиться и расти) над внешними атрибутами успеха (должность, статус).¹⁵

Сводная матрица, отображающая изменение структуры трудовой мотивации (ТОП-5 мотиваторов) у одной и той же группы студентов в течение обучения в вузе.

КЛЮЧЕВЫЕ МОТИВАТОРЫ	I КУРС	IV КУРС
УСЛОВИЯ РАБОТЫ: работать в удобной и благоприятной для здоровья среде, поддерживать психологическое и физическое здоровье.	1	1
СМЫСЛ: важно ощущать, что профессиональная деятельность важна и ценна. Деятельность направлена на то, чтобы делать мир лучше.	2	3
ЗАРАБОТОК: получать высокий доход. Добиться высокого уровня материального благополучия и сделать этот уровень привычным.	3	2
САМОРАЗВИТИЕ: иметь возможность благодаря работе узнавать новое, развивать свои таланты и способности.	4	4
КАРЬЕРА: видеть перспективы и иметь реальные возможности карьерного роста.	5	5

¹⁵ Полученные данные носят предварительный характер в связи с ограниченным объемом выборки на текущем этапе анализа. Работа по сбору и верификации данных в рамках лонгитюдного исследования мотиваторов продолжается.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ СТУДЕНТА ОТ ПЕРВОГО К ЧЕТВЕРТОМУ КУРСУ

ДЕМОТИВАТОРЫ

Отмечается сдвиг от опасений, связанных с командной работой и ответственностью, к опасениям, связанным со свободой, влиянием и корпоративной культурой. К выпускному курсу студенты гораздо больше обеспокоены тем, как их личность и ценности впишутся в систему, в то время на первых порах обучения в вузе они больше боятся не справиться с практическими аспектами работы в команде. Эта трансформация отражает путь от теоретического представления о работе к практическому пониманию ее реалий и корпоративного контекста.

ИСЧЕЗАЮЩИЕ ДЕМОТИВАТОРЫ:

Управление. Первокурсников пугает мысль о руководстве, на этом этапе обучения студенты, возможно, еще не чувствуют себя компетентными, чтобы нести ответственность за работу других. К 4-му курсу этот страх либо притупляется благодаря получению знаний и практике (например, в групповых проектах), либо становится менее актуальным, так как они понимают, что карьера начинается не с руководящей должности.

Сотрудничество. На первых порах обучения в вузе студентов демотивирует размытие личного вклада на фоне результатов рабочей группы. К выпуску студенты, видимо, переосмыслили задачи командной работы, либо нашли свои стратегии для выделения личного вклада и стали ценить общий результат.

ДЕМОТИВАТОРЫ, КОТОРЫЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ К 4-МУ КУРСУ:

Традиции. Отражают самый показательный сдвиг демотиваторов. Выпускники, стоя на пороге трудоустройства, больше всего избегают не ответственности, а жесткой, консервативной системы, в которой они не смогут ничего изменить. Они хотят иметь голос и влиять на процессы, а не следовать устоявшимся практикам.

Альтруизм. Появление этого демотиватора говорит о более глубоком понимании корпоративной культуры. Выпускники начинают осознавать, что рабочая среда может быть конкурентной и даже «токсичной», где помочь коллеге может быть использована против тебя. Это опасения перед нездоровой атмосферой, где конкуренция противостоит взаимопомощи.

ДЕМОТИВАТОРЫ, КОТОРЫЕ ОСТАЮТСЯ СТАБИЛЬНЫМИ:

Стабильность. Избегание рутины, застоя и выгорания одинаково характерно на всех этапах обучения. Это базовый запрос на развитие и разнообразие.

Автономия. Изоляция и потеря поддержки коллег стабильно демотивируют. Студенты не хотели бы полностью автономной работы. Им важна поддержка команды, даже если они боятся в ней «потеряться» (что перестает быть демотиватором к 4-му курсу).

Креативность: несмотря на то, что в срезовых исследованиях этот аспект был мотиватором, на выборке лонгитюда он оказался демотивирующим: необходимость постоянно создавать новое вызывает напряжение.

КЛЮЧЕВЫЕ ДЕМОТИВАТОРЫ	I КУРС	IV КУРС
УПРАВЛЕНИЕ: необходимость брать ответственность за результаты других людей, беспокойство за то, что работа может быть выполнена некачественно или не в срок.	1	-
СТАБИЛЬНОСТЬ: ощущение скуки, застоя, отсутствия перспектив, роста, развития. Нежелание выгорать от рутины.	2	2
АВТОНОМИЯ: изоляция от команды или профессионального сообщества, риск потерять поддержку со стороны коллег.	3	3
СОТРУДНИЧЕСТВО: необходимость отвечать за общий результат, в котором личный вклад не виден. Работать с размытыми зонами ответственности. Терять собственные цели в пользу командных.	4	-
КРЕАТИВНОСТЬ: необходимость быть оригинальным и креативным всегда, независимо от собственного состояния и вдохновения. Испытывать творческие кризисы, рисковать не выполнить взятые обязательства.	5	5
ТРАДИЦИИ: консерватизм в корпоративной культуре, жесткость и косность принятых норм и правил, и отсутствие возможности на них повлиять.	-	1
АЛЬТРУИЗМ: помочь и развитие других людей рассматривается, как угроза собственному статусу и благополучию на рабочем месте.	-	4

КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЛОНГИТЮДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

- Эффективное развитие компетенций требует комплексного подхода, сочетающего академическую нагрузку с практической деятельностью;
- Позитивные установки и осознание перспектив и положительных изменений в стране являются важными условиями профессионального становления;
- Разные компетенции требуют различных подходов к развитию, что необходимо учитывать при проектировании образовательных программ;
- Университетская среда эффективно развивает когнитивные компетенции («Анализ информации», «Планирование») и личностную регуляцию («Стрессоустойчивость»);
- Необходим дифференцированный подход к студентам с разным исходным уровнем подготовки, поскольку наиболее значимый рост показывают студенты с низким стартовым уровнем;
- Поддержка карьерного ориентирования снижает тревожность студентов и повышает стрессоустойчивость;
- На протяжении периода обучения наблюдается общая трансформация структуры ценностей, связанных с профессиональной деятельностью;
- Происходит смещение мотивационных приоритетов от идеалистических ожиданий к прагматичным установкам;
- К окончанию обучения значимость материального вознаграждения становится выше, чем аспекты труда, связанные с наполнением его личными смыслами..



РАЗДЕЛ 7.

РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ

С МОЛОДЕЖЬЮ

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

- **Включить в программы обучения образовательные модули по ключевым компетенциям.**

Например, тренинги, которые помогут студентам понимать свои эмоции, минимизируя конфликты, курсы по формированию траектории самореализации и т.д.

Для СПО разработать адаптированные модули по работе с информацией, критическому мышлению и анализу данных. Включить в учебные планы практикумы по решению аналитических кейсов из реальной отраслевой практики.

- **Сделать развитие компетенций измеримым и видимым для молодежи.**

Распространить практику диагностики надпрофессиональных компетенций на всю систему образования для отслеживания прогресса по ключевым компетенциям, а также выдавать «Паспорт компетенций» в качестве приложения к диплому (как это делается более чем в 200 университетах).

- **Разработать цифровые платформы для непрерывного саморазвития и построения карьеры.**

Создавать сервисы саморазвития, интегрированные с рынком труда. Эти платформы должны предлагать индивидуальные траектории обучения на основе диагностики пробелов в компетенциях, предоставлять доступ к микро-курсам, рекомендовать вакансии и мероприятия для построения профессиональных связей.

- **Увеличить долю практической и командной работы.**

Выделять достаточное время на групповые проекты, решающие реальные или максимально приближенные к реальности задачи. Это позволит развить навыки планирования, анализа информации, партнерства и ориентации на результат. Сделать акцент на внеучебной деятельности по развитию компетенций.

- **Давать смыслы и обратную связь.**

Объяснять, зачем нужны каждая дисциплина и учебный курс, и показывать реальную связь с будущей профессией. Внедрять систему признания достижений (рейтинги, грамоты, конкурсы).

- **Создавать среду для творчества и инициативы.**

Заменять зубрежку на проектную деятельность, кейс-чемпионаты. Позволять студентам выбирать темы и методы исследований, делать их практикоориентированными.

- **Формировать культуру взаимоуважения.**

Учебная среда должна позволить студентам увидеть культуру наставничества в действии, на своем опыте почувствовать ценность взаимопомощи и усвоить лучшие практики сотрудничества в проектных группах.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

- **Грантовая поддержка.**

Выделение грантов компаниям, которые берут на стажировки первокурсников и второкурсников, снижая для бизнеса риски и затраты на их обучение.

- **Инициировать региональные чемпионаты по надпрофессиональным компетенциям.**

Проводить региональные кейс-чемпионаты по решению социальных и бизнес-проблем региона с обязательным участием смешанных команд (студенты + представители власти + бизнес). Это развивает партнерство и дает признание в масштабах всего региона, а также «якорит» молодежь на конкретных работодателей.

- **Стимулировать развитие «гибких» траекторий.**

Создание на базе регионального министерства образования или Министерства труда и занятости «Центра возможностей», который помогает студентам составлять портфолио компетенций, строить индивидуальную траекторию развития и обеспечивает первичную коммуникацию с работодателями.

- **Развивать молодежные инициативы для региона.**

Запустить систему, где любой молодой человек или группа могут предложить проект по улучшению своего города/села (благоустройство сквера, экологическая акция, социальная помощь). Лучшие проекты поддерживать микро-грантами на реализацию.

- **Создать «зеленый коридор» для молодежных проектов.**

Упростить процедуры получения поддержки (грантов, помещений, разрешений) для молодежных инициатив. Максимально перевести процедуры в цифровой формат с прозрачными и быстрыми сроками согласования.

- **Стимулировать образовательную мобильность внутри региона и/или между регионами.**

Предоставлять гранты или льготные условия на дополнительное образование (курсы, переподготовку) в местных образовательных учреждениях для тех, кто готов работать на ключевых для региона предприятиях.

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

- **Формировать будущие кадры «со школьной скамьи», создавая ранний и позитивный образ отрасли и компании.**

Предлагать стажировки-погружения: для выпускников школ и для первокурсников, позволяющие не только получить первый опыт работы, но и познакомиться с культурой компании, ее ценностями и задачами.

- **Участвовать в формировании образовательных программ.**

Создавать корпоративные кафедры и мастерские, участвовать в разработке учебных планов, предоставлять своих экспертов для преподавания.

Вовлекаться в работу учебно-методических объединений СПО, предоставлять актуальные производственные кейсы и участвовать в оценке качества подготовки специалистов.

- **Передавать реальные практические кейсы в учебные заведения.**

Передавать студенческим проектным командам реальные бизнес-задачи для проработки с номинальными призами, возможностью пройти стажировку или практику.

- **Предлагать осмысленную работу.**

Четко формулировать миссию компании и показывать сотруднику его роль в общем деле. Демонстрировать общественную пользу продукта или услуги.

- **Инвестировать в развитие, а не только привязывать деньгами.**

Пакет обучения и карьерного роста (наставничество, менторство, курсы, горизонтальные ротации) для этого поколения будет также важен на фоне высокой зарплаты.

- **Выстраивать культуру благодарности.**

Система регулярной обратной связи, признание заслуг от коллег и руководства — могут быть важными факторами удержания молодых сотрудников.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕСТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ПРОЕКТЕ «ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ»

Комплексный тест на анализ информации	Проверяет умение работать с числовый информацией, в том числе представленной в виде графиков, таблиц, диаграмм, а также способность интерпретировать текстовую информацию и анализировать правильность различных утверждений. IRT надежность = 0,92.
Резильентность для студентов	Основан на 4-факторной модели (восприятие себя, восприятие будущего, структурированность, настойчивость). Использует шкалу Ликерта. Надежность (α Кронбаха) = 0,86–0,91.
Личностный опросник	Оценивает 7 личностных качеств (Коммуникация, Комплексное мышление, Работа в команде, Организованность, Тревожность, Ориентация на достижения, Следование правилам) на основе адаптированной модели «Большой пятерки». Использует ипсативный формат заданий. Надежность шкал варьируется от 0,61 до 0,73.
Тест на оценку мотиваторов и демотиваторов	Направлен на измерение 16 факторов, мотивирующих и демотивирующих человека к профессиональной деятельности.
Клиентоориентированность	Направлен на измерение клиентаориентированности как комплексной черты, включающей в себя: умение выявить потребности и донести информацию до клиента, создать с ним долгосрочные отношения, умение работать с возражениями и справляться с конфликтными ситуациями. IRT надежность = 0,80.
Ценостные установки лидерства	Направлен на измерение ценностных установок лидерства, которые понимаются как ориентиры респондента в роли лидера на уровнях личности, работы с командой и общества. IRT надежность = 0,77–0,89.
Тест социально-эмоциональных навыков	Направлен на оценку таких социально-эмоциональных навыков, как распознавание и понимание эмоций, эмпатия, культура заботы о себе. IRT надежность = 0,66
Пассивный словарный запас	Измерят пассивный словарный запас. Пассивный словарный запас — это слова, которые человек узнает в процессе обучения, соответственно понимает их (на слух или на письме), но не использует в спонтанной речи. IRT надежность = 0,96.