

Привлечение и удержание талантливых работников является важнейшим условием наращивания творческого потенциала организации. Половина преуспевающих фирм направляют значительные финансовые ресурсы на укрепление творческого потенциала своих работников [2, 200]. Организации, создающие условия для получения образования, повышения квалификации, карьерного роста, признают ценность талантливых работников, имеют успех в перспективе. Исследование компании «Эвергрин» показало, что преуспевающие компании «направляют значительные ресурсы на удержание талантов в своем стане и воспитание собственных «звезд». Это намного дешевле, чем покупать таланты на рынке, поскольку никогда заранее не знаешь, что ты купил» [2, 244].

Использование творческого потенциала — одна из сложных задач успешного бизнеса, она предполагает интеллектуальные затраты и немалую изобретательность, чтобы найти скрытый творческий потенциал работников как источник повышения доходности организации.

#### Литература

1. Кирнэн, М. Обновляйся или умри!: пер. с англ. / М. Кирнэн. — СПб.: Крылов, 2004.
2. Джойс, У. Формула устойчивого успеха в бизнесе 4 + 2: пер с англ. / У. Джойс, Н. Нория, Б. Робертсон. — Минск: Попурри, 2006.
3. Мельник, Л.Г. Информационная экономика: учеб. пособие / Л.Г. Мельник. — Сумы: Унив. кн., 2003.
4. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон; подред. Е.В. Минеевой. — СПб.: Питер, 2004.
5. Салл, Д.Н. Made in China: Чему западные менеджеры могут научиться у ведущих китайских предпринимателей: пер. с англ. / Д.Н. Салл при участии Юн Ванна. — Минск: Гревцов Паблицер, 2006.

*Статья поступила  
в редакцию 11.09. 2012 г.*

**Ю.М.ЗЕНОВЧИК**

### **МОНИТОРИНГ ТРУДОУСТРОЙСТВА ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

Начавшееся в последнее время некоторое улучшение экономической ситуации в Беларуси выдвигает ряд важных проблем, от решения которых зависят перспективы социально-экономического развития страны, ее конкурентоспособность на мировом рынке. Одним из важнейших является вопрос эффективного формирования и использования трудового потенциала, особенно трудового потенциала самой продуктивной части населения — молодых специалистов, выпускников высших учебных заведений.

Проблемы трудоустройства выпускников во многом определяются эффективностью функционирования высшего образования, его способностью быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие на рынке труда. Развитие высшего образования выступает в современном

постиндустриальном обществе как ключевая социально-экономическая задача, от успешного решения которой зависит будущее цивилизации.

Практический аспект трудоустройства и адаптации студентов и выпускников вузов на современном рынке труда основан на стратегических приоритетах развития экономики. Ведущим из них является повышение качества университетского образования, которое во многом проявляется в конкурентоспособности его выпускников. Престиж вуза и его привлекательность для будущих студентов складываются из качества образования и качества трудоустройства.

В настоящее время все больше проявляется потребность в комплексной разработке вопросов трудоустройства, профессионального и карьерного роста молодых специалистов. Все более актуальным становится заказ на создание соответствующих образовательных технологий. Студенты и выпускники вузов отмечают дефицит информации о возможностях и тенденциях рынка труда в сфере образования (особенно оперативных сведений и долговременных прогнозов), а также в смежных областях профессиональной деятельности. Кроме того, в работе вузов отмечается недостаточное взаимодействие по линии «вуз — работодатель». Не в полной мере учитываются актуальные и потенциальные потребности заказчиков на молодых специалистов, вследствие чего не своевременно корректируются учебные планы. Существуют также недостатки в системе мониторинга профессиональных предпочтений студентов вузов, а также анализ особенностей трудоустройства выпускников и их карьерного продвижения. В связи с этим создание привлекательного имиджа — задача каждого образовательного учреждения (говоря рыночным языком производителя товара — квалифицированного специалиста) для того, чтобы выгодно продать его как конечный результат образовательной услуги.

Главным индикатором степени качества образовательной услуги становится именно работодатель как потенциальный инвестор подготовки требуемых кадров, а поскольку его интересует прежде всего степень профессионализма принимаемого на работу, то было бы уместным именно ему (работодателю) поручить разработку тех квалификационных испытаний, выполнение которых гарантировало бы выпускнику прием на работу.

Мониторинг трудоустройства выпускников вузов требует реализации следующих предложений:

- прогнозировать потребности в кадрах и специалистах с учетом ситуации на рынке труда на краткосрочный и долгосрочный период с ежегодной разбивкой в разрезе предприятий, профессий и специальностей;
- определять контрольные цифры приема в вузы с учетом мониторинга трудоустройства выпускников;
- внедрять в практику заключения трехсторонних договоров (работодатель — вуз — студент), в которых отражать механизм обязательств работодателя по трудоустройству выпускника и обязательств студента при получении требуемого уровня квалификации в соответствии с государственными стандартами [1, 19—24].

Мониторинг трудоустройства выпускников в соответствии с потребностями реального сектора экономики должен способствовать выявлению основных объективных и субъективных факторов, которые могут изменить положение выпускников на рынке труда, сделать их конкурентоспособными и социально защищенными.

В этой связи в вузах необходимо выстроить более совершенную систему профессиональной адаптации выпускников в непрофильных учреждениях с учетом современных социально-экономических условий. Причем целесообразным является формирование непрерывной системы комплексного сопровождения карьерного роста и профессиональной адаптации выпускников университета на современном рынке труда.

Предназначение центра содействия трудоустройству выпускников вузов состоит в содействии трудоустройству, профессиональному развитию и карьерному росту студентов и выпускников вузов на основе учебно-методического, информационного, научного сопровождения и делового сотрудничества. Исходя из базовой установки, следует представить ключевые ориентиры деятельности центра:

- учет запросов работодателей и особенностей современного рынка труда при подготовке молодых специалистов вузов; установление деловых связей в рамках модели «вуз — работодатель» на основе изучения потребностей рынка труда в специалистах, выпускаемых университетом;
- повышение конкурентоспособности и адаптивности выпускников университета к реальным условиям профессиональной деятельности;
- внедрение современных технологий, содействующих эффективному трудоустройству и карьерному продвижению выпускников университета;
- разработка системы сопровождения профессионального становления молодых специалистов;
- позиционирование университета в качестве учреждения, ориентированного на подготовку конкурентоспособных специалистов.

Управленческий аспект деятельности центра реализуется в нескольких направлениях работы: учебно-методическая деятельность — разработка и внедрение в практику работы университета учебно-методического комплекса профессионально-адаптирующей направленности; работа с выпускниками и студентами — профессиональная адаптация к рынку труда, содействие в трудоустройстве, помощь в составлении резюме и оформлении портфолио, мониторинг профессиональных предпочтений; сотрудничество с работодателями — взаимодействие с учреждениями образования, проведение встреч и презентаций, согласование условий сотрудничества с заказчиками профильных и смежных учреждений, мониторинг потребностей работодателей, заключение договоров; информационное сопровождение — разработка и ведение баз данных по вакансиям и соискателям, позиционирование кадровых возможностей университета через сайт, оформление и размещение публикаций в СМИ, разработка информационных проектов и мероприятий.

Важным направлением работы центра является маркетинг и PR-деятельность: изучение кадровых тенденций, анализ и прогнозирование потребностей работодателей, изучение спроса на специалистов по профилю университета; мониторинг профессиональных предпочтений студентов и результатов трудоустройства выпускников вуза; осуществление PR-мероприятий, обеспечивающих распространение информации о кадровых возможностях университета. Одним из ключевых направлений работы центра является проведение комплексных мониторинговых исследований, результаты которых позволяют существенно повысить эффективность трудоустройства выпускников университета. В ходе исследований проводится системный мониторинг потребностей работодателей. Причем учитываются запросы работодателей как по профилю университета, так и в смежных областях профессиональной деятельности. В этой связи необходимо отметить, что более 60 % выпускников университета идут работать в смежные и иные области профессиональной деятельности. Эта тенденция связана с рядом обстоятельств. Во-первых, стоит отметить особую конъюнктуру рынка труда, которая задает рейтинг наиболее востребованных, выгодных и престижных профессий и видов деятельности. Во-вторых, важными определяющими факторами являются особенности функционирования учреждений системы образования; относительно небольшая заработная плата работников образования; неясность условий карьерного роста молодого специалиста; несовершенство системы адаптации молодых специалистов к профессиональным требованиям, предъявляемым к работнику школы;

корпоративные издержки ряда учреждений образования. Вместе с тем следует отметить резкое отличие социально-бытовых условий проживания в сельской местности от условий города, что приводит к нежеланию выпускников университета работать в сельских школах.

Задачи деятельности центра:

обеспечение занятости выпускников;

оказание психологической и методической помощи студентам и выпускникам при поиске работы и в процессе трудоустройства.

Направления деятельности:

сотрудничество с центрами занятости населения в области обеспечения занятости выпускников;

самостоятельное налаживание контактов с потенциальными работодателями для обеспечения выбора вакансий для выпускников;

организация учета студентов, нуждающихся в трудоустройстве;

составление банка вакансий для выпускников;

проведение тренингов и мастер-классов по обучению выпускников и студентов навыкам трудоустройства.

В соответствии с направлениями деятельности центра были определены функциональные обязанности его сотрудников. Директор занимается вопросами стратегического планирования, определением приоритетов развития центра, мониторингом и оценкой эффективности направлений деятельности подразделения, а также координацией выполнения видов работ и программ деятельности центра. Специалист по работе со студентами и выпускниками осуществляет работу по содействию в трудоустройстве, оказывает помощь в составлении резюме и оформлении персональных портфолио, предоставляет профконсультационные услуги. Специалист по взаимодействию с работодателями и партнерами согласовывает условия сотрудничества с работодателями профильных и смежных учреждений, проводит мониторинг потребностей работодателей, занимается заключением договоров сотрудничества. В функциональные обязанности специалиста по учебно-методическому сопровождению входят организация и проведение обучения, а также методическое сопровождение (курсы по выбору, профконсультационные семинары и тренинги). IT-специалист занимается разработкой сайта, баз данных студентов, выпускников, работодателей и вакансий; ведет техническую обработку результатов анкетирования и опросов, разрабатывает информационные проекты и мероприятия, оформляет рекламно-представительские материалы (буклеты, календари, визитки, объявления и т.п.).

С целью оптимизации практики управления процессами трудоустройства и адаптации студентов и выпускников университетов на современном рынке труда должен быть принят проектный формат организации работы этого подразделения университета. В ходе разработки определились наиболее перспективные проекты: партнерство — разработка и реализация программ и проектов делового сотрудничества с работодателями и кадровыми службами; содействие профессиональной адаптации студентов к современному рынку труда на основе их взаимодействия с выпускниками университета; создание базы данных выпускников прошлых лет; организация помощи успешных выпускников нынешним студентам; разработка и применение в практике учебной работы университета профессионально-адаптирующего образовательного модуля «Технологии успешной карьеры»; создание университетского центра, содействующего репетиторству студентов и выпускников, создание условий для профессионального становления студентов в ходе индивидуально ориентированной практики в семье; разработка моделей профессиональных возможностей выпускников отдельных факультетов; создание базы данных по организациям и фирмам, предлагающим соответствующие вакансии; молодежное агентство профессиональных проб — разработка системы профессиональной адаптации студентов на

основе деловых связей с работодателями и маркетинговых исследований; разработка новых подходов, методов и форм прохождения практики и профессионального становления студентов; выпуск корпоративного профессионально ориентированного издания для студентов, выпускников и сотрудников (планируется издание печатного и электронного формата газеты).

Основной причиной, сдерживающей формирование единой системы трудоустройства, является отсутствие координации усилий органов исполнительной и законодательной власти, вузов, общественных организаций студентов и работодателей.

Основная работа по трудоустройству выпускников должна быть сосредоточена на уровне образовательного учреждения, поскольку только оно на основе прямых контактов с работодателями может обеспечить эффективное трудоустройство выпускников.

На основе обобщения опыта работы организаций по трудоустройству выпускников вузов и изучения международного опыта предлагается типовая структура центра, которая включает следующие отделы: консультативный, маркетинговый, мониторинга, отдел организации практики и трудоустройства выпускников.

Рассмотрим функции отделов.

*Консультационный отдел:* профориентация, проведение всесторонней, комплексной, объективной социально-психологической диагностики личностных, деловых и профессиональных качеств молодых специалистов; планирование карьеры, психологическая помощь; информирование о состоянии рынка труда и перспективах трудоустройства; проведение занятий в форме тренингов и семинаров по навыкам активного поиска работы, обучение навыкам самопрезентации, составлению резюме; юридическая консультация.

*Маркетинговый отдел:* анализ ситуации на рынке труда специалистов, соответствующих профилю вуза; проведение маркетинговых исследований по определению спроса на выпускников и требований к качеству их подготовки; анализ и сортировка вакансий; анализ печати; предложения по корректировке учебных планов; исследования статуса лиц, окончивших учебное заведение.

*Отдел организации практики и трудоустройства выпускников:* заключение договоров с предприятиями о долгосрочном сотрудничестве; договоров о целевой контрактной подготовке; формирование и постоянное обновление банка вакансий для выпускников и банка данных молодых специалистов; анкетирование студентов; организация практик и стажировок студентов в процессе и по окончании обучения; подбор персонала, сотрудничество с ассоциациями выпускников, помогающих устанавливать прямые контакты с работодателями; сотрудничество с некоммерческими организациями, занимающимися трудоустройством; организация и проведение встреч представителей работодателей с молодыми специалистами.

Деятельность отделов требует серьезной подготовки и специально обученных специалистов, владеющих информацией по проблеме и навыкам общения с молодежной аудиторией, учитывающих ее половозрастную специфику. Для выполнения основных функций потребуются подготовка следующих специалистов: психологов-профконсультантов, психологов, социологов, юристов по трудовому праву, экономистов по труду и экономике образования, программистов.

В зависимости от размера вуза и его профиля перечень подразделений, набор их функций и соотношение сотрудников может изменяться. Например, в узкопрофильных институтах нет необходимости организовывать отдел маркетинговых исследований, в то время как в крупных университетах их наличие необходимо.

К проблемным моментам, выявленным в ходе реализации деятельности по трудоустройству выпускников университета, можно отнести следующее [2]:

1. Отчетливо проявляется несовершенство критериев оценки эффективности деятельности вуза в отношении трудоустройства выпускников. Так, понятие «педагогический профиль университета» вступает в противоречие с наличием в вузе ряда непедagogических специальностей (переводчик, геоэколог, социальный работник, религиовед, менеджер). В этой связи «трудоустройство выпускников по специальности» приобретает новое значение.

2. Существенным фактором, влияющим на миграцию работников в системе образования, является наличие «скрытых вакансий» и «не актуализированных вакансий». Руководители учреждений образования не заинтересованы в представлении своих заявок по ряду причин: в силу необходимости сохранения «свободы кадрового выбора», для поддержания лояльности со стороны начальства, в силу несовершенства системы кадрового сопровождения в сфере образования. Феномен «не актуализированные вакансии» связан с юридическими, организационными и компетентностными причинами, которые сдерживают замену работника на более квалифицированного специалиста.

3. Стоит обратить внимание на несовершенство регламентов и процедур отбора и предоставления данных по вакансиям учреждений образования. Это ярко проявляется в несогласованности сроков подачи сводной информации. Существует также разнородность в оценивании информации по вакансиям в разных Управлениях образования (часть из них ведут учет ежемесячно, некоторые — поквартально, часть — по административному запросу). В большинстве случаев отсутствуют оперативная информация и данные полного прогноза (краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный) запросов учреждений-работодателей.

Среди тенденций, которые характеризуют потребности работодателей и особенности вхождения молодых специалистов университета в современный рынок труда, наиболее четко наблюдаются следующие [3, 43—46]:

1) подавляющее большинство выпускников вуза стремится найти работу и остаться жить в большом городе, что объясняется социально-бытовыми условиями, карьерными предпочтениями, финансовыми возможностями, преимуществами культурной и общественной жизни в городе;

2) значительная часть выпускников (до 80 % на отдельных факультетах) ориентирована на работу в смежных или непрофильных областях профессиональной деятельности, которые являются более престижными и материально обеспеченными, а также имеют явные и более выгодные карьерные перспективы;

3) отмечается положительная динамика в занятости студентов вузов на основной либо временной работе. Среди студентов-выпускников доля этой категории учащихся весьма значительна.

С одной стороны, увеличение доли работающих студентов представляет собой механизм саморегулирования процессов трудоустройства, с другой — эта тенденция влияет на отток выпускников университета из сегмента профильной деятельности.

Важным направлением работы управленческого характера является организация деятельности по мониторингу и прогнозированию предложений работодателей.

Маркетинговый подход организации работы центра будет способствовать разработке и предоставлению услуг, содействующих успешному трудоустройству и адаптации студентов и выпускников вузов на современном рынке труда [4, 25—30]:

- помощь в составлении профессионального резюме;
- подбор вакансий под индивидуальный заказ соискателя;
- организация и содействие в проведении переговоров с работодателем;

- профконсультирование и профессиональная ориентация (собеседование, тестирование, обучение);
  - предоставление информации по трудоустройству и кадровым вопросам (статьи, новости, мероприятия);
  - электронная рассылка новых вакансий и услуг центра.
- Расчет эффективности функционирования центра представлен ниже.

### Себестоимость функционирования

Затраты	Стоимость, бел. р.
Оплата труда	13 078 180
Отчисления	4 525 050
Материальные затраты	792 000
Итого в месяц	19 187 230
Итого в год	230 246 760

Планируемые объемы и выручка от реализации услуг приведены ниже.

Оказываемая услуга	Стоимость, бел. р.	Объем в мес-сяц, шт.	Выручка в мес-сяц, бел. р.	Выручка в год, бел. р.
Составление резюме и портфолио	80 000	100	8 000 000	96 000 000
Заключение договоров о сотрудничестве	3 000 000	2	6 000 000	72 000 000
Проведение обучения	2 000 000	2	4 000 000	48 000 000
Анкетирование	5 000 000	1	5 000 000	60 000 000
<b>Итого</b>				<b>276 000 000</b>

Превышение доходов над расходами:

276 000 000 – 230 246 760 = 45 753 240 р.

Чистая прибыль = 45 753 240 р.

Рентабельность = 45 753 240 р. / 276 000 000 = 0,165 · 100 = 16,5 %.

В настоящее время можно отметить ряд значимых тенденций в отношении трудоустройства и адаптации молодых специалистов университетов в различных сегментах современного рынка труда. Также улучшению ситуации способствует комплекс мероприятий и направлений работы центра: проведение дней карьеры; информационное сопровождение трудоустройства в ходе выставления актуальной информации на стендах в корпусах вузов, ведения специального сайта, размещения информации на партнерских сайтах, публикаций в корпоративных газетах университетов.

В целом, организационно-управленческий опыт, который будет наработан сотрудниками центра, может использоваться структурными подразделениями всех вузов.

### Литература

1. Балтиян, В. Подготовка кадров — условие инновационного развития национальной технологической базы / В. Балтиян // Вып. образование в России. — 2007. — № 12.
2. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / Л.С. Чижова [и др.]; Ин-т макроэкон. исслед; под ред. Л.С. Чижовой. — М.: Экономика, 2011.
3. Белкин, В. «Локомотивы» новых тенденций: реформирование высшего образования и инновационных университетов / В. Белкин // Экономика и образование сегодня. — 2006. — № 10.
4. Бондарь, А.В. Человеческий капитал в контексте конкурентного позиционирования экономики Республики Беларусь / А.В. Бондарь // Гуманитарные науки: сб. науч. тр. / НАН Беларуси, Ин-т экономики [сост. В.Г. Гаврилепко; под науч. ред. М.В. Мясниковича, П.Г. Пинкитенко]. — Минск, 2010. — Вып. 13: Мировая экономика: современные тенденции развития.

Статья поступила  
в редакцию 12.03.2013 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.