

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВЛИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ В ОТРАСЛИ

А. А. Литвинюк

РЭУ им. Г. В. Плеханова, г. Москва

litvinuk-2000@mail.ru

Современные условия деятельности предприятий торговли характеризуются постоянно растущей сложностью задач и предъявляют к специалистам, работающим в реальном секторе экономики, значительно более высокие требования. Любое торговое предприятие испытывает острую потребность в персонале, умеющем адаптироваться в реальных условиях организации в соответствии с особенностями ее производственной деятельности, корпоративной культуры и кадровой политики, способном к самостоятельному и грамотному решению управленческих задач, в т. ч. касающихся вопросов развития предприятий, территорий, институтов власти и т. д. Данная проблема особо обостряется в условиях экономического кризиса, когда возможность компании успешно бороться с кризисными условиями напрямую зависит от наличия в компании управленческих кадров высокого профессионального уровня, способных принимать точные, быстрые решения. Несмотря на то что работодатели сегодня удовлетворены объемом базовых знаний, которые вчерашние выпускники получают в вузе, гораздо меньше они довольны специальными знаниями молодых специалистов, которые зачастую оторваны от реалий современного бизнеса и потребительского рынка современной Российской Федерации.

Стандартные методы обучения не позволяют в должной мере решить проблему подготовки молодых специалистов для торговой отрасли – персонал все равно приходится переподготавливать на местах, преобразовывать теоретические представления в практические навыки и технологии. Обучение, повышение квалификации вчерашних выпускников и сотрудников вообще ощущается сегодня работодателями как стратегически важная задача; многие компании говорят о наличии у них масштабных программ в этой области. Приступить к разрешению этой проблемы можно через выстраивание системы социального партнерства «вуз – работодатель – студент – органы исполнительной

власти» в пространстве региона, формирующего у студенческой молодежи знания, навыки и умения конкурентоспособного специалиста, а также ценности, потребности и способности самореализации личности. Реализация данной системы будет неполной без активного участия предприятий и их самостоятельной роли в образовательном процессе.

В настоящее время в России наблюдается повышенный интерес торговых компаний и сетей к студентам и выпускникам вузов. Это связано с рядом причин:

- менеджер по персоналу и руководство компании понимают, что если сейчас вложить усилия и ресурсы в талантливую перспективную выпускника вуза, то через несколько лет эти усилия будут оправданы. Кроме того, растить людей в собственной компании оказывается эффективнее, чем искать на стороне;
- молодые специалисты являются достаточно недорогим ресурсом, они объективно стоят гораздо дешевле, чем специалисты-профессионалы. Вместе с этим во многом они выигрывают у более старшего поколения за счет таких личностных качеств, как динамичность мышления, гибкость во взаимодействии и стремление к новому;
- молодежь – это только шаг на пути к взрослым специалистам, поэтому компании создают имидж среди студентов и выпускников, рассчитывая на то, что это создаст положительный резонанс в образе компании в будущем; за счет привлечения выпускников вузов лучше решается проблема омоложения кадров, которая сейчас остро стоит на большинстве промышленных предприятий;
- молодой специалист, как правило, приносит в коллектив определенный багаж новых идей и знаний, является активным проводником последних достижений науки и техники.

Основу нашего исследования механизма социального партнерства в системе подготовки квалифицированных кадров составили данные опроса руководителей организаций-работодателей, в котором приняли участие более 200 руководителей высшего звена предприятий Российской Федерации. Мониторинг позволил выявить следующие тенденции.

Работодатели достаточно высоко оценивают роль молодых специалистов; 46% опрошенных работодателей отметили, что молодые специалисты играют большую или очень значительную роль в их органи-

зациях и компаниях. Наиболее важными преимуществами молодых специалистов работодатели считают их энергичность и активность (так считают 79% респондентов), а также возможность «вырастить» идеального сотрудника для своей компании (68%).

Существенно, что большинство работодателей не преследуют цели подобрать специалиста, которому будут платить меньшую зарплату, и не воспринимают молодых специалистов как дешевую рабочую силу. Лишь 24% респондентов считают это важным преимуществом молодых кадров.

В работе с молодыми специалистами у торговых предприятий существуют некоторые особенности. У молодого специалиста, как правило, очень мало профессионального опыта, он впервые попадает в бизнес-среду с ее требованиями и правилами общения, о которых он знает еще очень мало. Поэтому для того чтобы адаптация и включение в работу компании произошли максимально эффективно, большое внимание уделяется именно личностным качествам. Как можно будет увидеть далее, основные проблемы при работе с молодыми специалистами возникают именно на почве некоторых особенностей их поведения и позиционирования.

Судя по предоставленным работодателями оценкам, наиболее важными личными качествами молодых специалистов для них являются исполнительность, ответственность и интерес к работе. О том, что это очень важно для компании, заявили 92% опрошенных работодателей.

По мнению респондентов, отсутствие личного плана профессионального роста является отрицательной чертой молодого специалиста (так считают 21% работодателей). Компании нуждаются в специалистах, которые приходят работать на длительный срок, хотят расти профессионально и способны принести значительную пользу компании.

Таким образом, в молодых специалистах работодателей привлекает: высокая мобильность; гибкость мышления, легкость в усвоении новой информации; высокая трудовая мотивация; стремление к саморазвитию; свежий взгляд на работу организации; наличие систематизированных теоретических знаний; инициативность в работе; высокая самоотдача; желание попробовать себя в разных направлениях профессиональной области.

Основным недостатком молодых специалистов предприятия-работодатели отмечают низкую приверженность организации (на первом месте работы сотрудники редко задерживаются более года). Часто студенты старших курсов и выпускники вузов не планируют связать свою дальнейшую судьбу с первой компанией. В начале трудового пути им кажется, что за воротами родного предприятия еще столько всего нового, прекрасного и неизведанного, там настоящий опыт и настоящая карьера. Так что даже если компания самая лучшая, будет большой удачей, если новички проработают в ней 2–3 года и начнут приносить хоть какую-то отдачу. Кроме того, были отмечены следующие недостатки:

- завышенные требования к зарплате и условиям труда, не соответствующие компетентности;
- низкая трудовая мотивация и трудовая мораль; необоснованная амбициозность и самооценка;
- нереалистичные ожидания в начале карьерного пути; излишний академизм;
- неготовность решать конкретные практические задачи и брать на себя ответственность за принятые решения;
- неумение применять полученные знания;
- недостаточная теоретическая подготовка;
- неумение вести себя в коллективе, отсутствие корпоративной культуры; неготовность к самостоятельной работе;
- безответственность.

Молодые специалисты являются перспективным и ценным ресурсом для построения кадрового резерва. Одним из условий эффективной работы с этой группой сотрудников является понимание их сильных и слабых сторон, а также условий взаимодействия, интересного и плодотворного для обеих сторон.

К факторам, лежащим в основе несбалансированности спроса и предложения молодых управленческих кадров на рынке труда Российской Федерации, относятся:

- различия между социальными и профессиональными ориентациями молодежи и требованиями организаций к персоналу;
- различия в задачах подготовки вузами молодых специалистов в соответствии с требованиями заказчиков и существующей системой вузовского образования;

- длительность «технологического процесса» выпуска квалифицированной рабочей силы (4–6 лет), которая не позволяет готовить профессиональные кадры на перспективу; недостаточный инновационный потенциал вуза;
- низкий стартовый уровень студентов: неготовность к восприятию знаний и навыков в нестандартном (неакадемическом формате), шаблонность и линейность мышления, слабая мотивация;
- преобладание теоретической подготовки выпускников и недостаток необходимых навыков практического использования полученных знаний;
- отличия жизненных и профессиональных притязаний выпускников и реальных возможностей их осуществления;
- отличия между интересами развития отдельной организации и интересами общества;
- различия между сиюминутными потребностями рынка труда и прогнозируемой на длительный период его структурой;
- наличие разрозненных институциональных образований, занимающихся трудоустройством выпускников, и необходимость создания целостной единой системы, связанной с реализацией задач профориентационной работы и трудоустройства выпускников;
- нарушенная система предприятий и системы профессионального образования, в том числе недостаточность обоснованной нормативно-правовой базы.

Названный ряд негативных факторов можно было бы продолжить, но и они позволяют сделать вывод о том, что требуется разработка и внедрение принципиально новой системы взаимодействия системы профессионального образования и бизнес-сообщества на основе современных подходов к организации партнерских отношений.

В представленном контексте можно предложить следующую систему организации партнерских отношений, основанную на реализации финансовых, экономических и организационных принципов и определенных структур управления.

Как показывает анализ накопленного опыта, основной целью социального партнерства в области профессионального образования является совместное осуществление конкретных мер, направленных на повышение эффективности высшего профессионального образования.

Задачами социального партнерства в сфере высшего профессионального образования являются:

- обеспечение необходимых условий для реализации прав граждан на получение профессионального образования в соответствии с государственными образовательными стандартами и образовательными программами, ориентированными на получение специальных навыков по избранной специальности;
- ориентирование теоретических знаний и практической подготовки молодых специалистов на потребности организаций-работодателей, региона и страны в целом;
- воспитание в молодых специалистах трудовой мотивации и ценностей, востребованных в реальном секторе экономики в современных рыночных условиях;
- осуществление мер по повышению профессиональной компетенции педагогических работников, в том числе по улучшению их знаний, умений и навыков в реальном секторе экономики в современных рыночных условиях;
- развитие конкурентных преимуществ вуза;
- содействие развитию системы высшего профессионального образования; совершенствование управления этой системой; создание условий для развития материальной базы и улучшения финансирования системы высшего профессионального образования за счет различных источников. В основе реализации системы социального партнерства в образовательном пространстве лежит принцип сопричастности, т. е. условием объединения всех партнеров является общность интересов каждого из участников и равное участие в работе системы.

Можно предложить следующие механизмы функционирования системы социального партнерства в образовательном пространстве:

- формирование баланса качественных и количественных показателей спроса и предложения рынка труда в управленческих кадрах: мониторинг потребностей работодателей в управленческих кадрах; мониторинг качества системы вузовской подготовки управленческих кадров. Адаптация вузовской программы обучения потребностям производства и общества;
- интенсификация подготовки студентов к реальной практической деятельности во время обучения в вузе;

- вовлечение работодателей в более активную образовательно-воспитательную деятельность;⁴
- формирование в студенческой среде ценностей, потребностей и способностей самореализации личности;
- активизация экономическо-управленческой деятельности преподавательского состава вуза;
- активизация участия вуза в решении экономических проблем региона;
- развитие молодежного предпринимательства в рамках вуза;
- развитие системы содействия практической подготовки студентов и формирования в рамках предприятия резерва молодых управленческих кадров;
- развитие системы взаимодействия вуза с выпускниками.

Основными направлениями активного содействия предприятий-работодателей по практической подготовке студентов являются:

- Содействие практической подготовке студентов во время учебы.
- Взаимодействие организаций-работодателей и выпускающей кафедры.
- Управление процессом адаптации молодых специалистов в организации.

Так, блок «Содействие практической подготовке студентов во время учебы» можно разделить на две важные части: взаимодействие организаций-работодателей с младшими и со старшими курсами.

На младших курсах обучения в вузе студенту важно познакомиться со своей будущей деятельностью, узнать, какие предприятия могут стать его работодателями, какие у них требования к молодым специалистам. Выделим следующие формы содействия работодателями при практической подготовке студентов: ознакомительные встречи со студентами, ознакомительная практика, составление модели востребованного молодого специалиста.

На старших курсах задача формирования у студентов навыков практической деятельности должна решаться такими формами внеаудиторной работы, как производственные практики, курсовое и дипломное проектирование. При всей их бесспорной важности и полезности можно утверждать, что практики, курсовое и дипломное проектирование в традиционном виде проблему подготовки выпускника к трудовой жизни в необходимой мере уже не решают. Такая работа

должна проходить в форме активного наставничества со стороны специалистов организации-работодателя. Можно выделить следующие ее стадии:

- определение проблемы, решение которой будет главной задачей деятельности молодого специалиста (согласно целям практики). При этом лучше всего, если данная задача будет стоять и перед наставником. Это может повысить мотивацию и студента (он видит, что проблема, которая поставлена перед ним, является реальной для организации, и результат его работы будет востребованным), и наставника, заинтересованного в решении стоящей перед ним задачи;
- совместная полевая часть – изучение и анализ проблемы, имеющей место в организации, разработка рекомендаций;
- совместное оформление отчета или курсовой работы, дипломного проекта.

Руководство такими формами практической деятельности студента заключается в их консультировании относительно выбора и обоснования направления деятельности молодого специалиста, разработке методов анализа, в поэтапном контроле (на каждом этапе устанавливается форма и срок представления результатов), а также в предоставлении реальных данных, необходимых для анализа и разработки рекомендаций по проблеме предприятия. С тем чтобы отобрать для себя лучших студентов – будущих молодых специалистов, работодателям предлагается посещение экзаменов по специальности и защиты дипломных проектов.

Важной частью самостоятельной работы студентов являются различные формы студенческого самоуправления и молодежного предпринимательства. В рамках вуза возможно развитие деятельности таких направлений молодежного предпринимательства, как маркетинговая деятельность; создание, настройка и обслуживание программных продуктов; оформление и реорганизация юридических лиц; проведение социологических исследований; создание и обслуживание Интернет-сайтов; бизнес-планирование; анализ предпринимательской деятельности; PR и реклама; кадровое агентство, управление организационным поведением. Предприятия-работодатели в рамках своей деятельности могут создавать своеобразные филиалы своих компаний в рамках вуза и направлять сюда заказы. На первоначальном этапе во-

площения делается упор на наработку опыта и нахождение бизнес-технологий.

Для улучшения взаимодействия выпускающей кафедры и организаций-работодателей необходимо совершенствование коммуникационных каналов (формирование аналитической базы данных, содержащей информацию о предприятиях, заключивших договор с выпускающей кафедрой о взаимовыгодном сотрудничестве: от предприятий-работодателей требуется информация об их потребностях в кадрах, включая список вакансий и уровень необходимой практической подготовки претендента, а также желаемых форм сотрудничества с кафедрой).

Основными критериями при отборе вуза для сотрудничества выделяют: отзывы студентов; качество подготовки выпускников; имидж вуза; уникальность программы обучения; соответствие программы обучения требованиям компании; мнение независимых экспертов; стоимость программы сотрудничества; собственное впечатление от посещения учебного заведения; публикуемые рейтинги вузов; готовность самого вуза к взаимодействию; квалификация преподавательского состава.

До реорганизации Российского государственного торгово-экономического университета в форме его присоединения к Российскому экономическому университету им. Г. В. Плеханова в нем была разработана и реализована инновационная образовательная программа «Комплексная система непрерывной практической подготовки и трудоустройства студентов высших учебных заведений».

Система взаимодействия выпускающих кафедр с потенциальными работодателями рассматривается значительно шире, чем просто налаживание контактов студентов и предприятий. Учет интересов выпускающей кафедры и предприятий позволил в свое время разработать специальную программу взаимодействия выпускающей кафедры с работодателями.

С этой целью кафедра заключает специальные договоры о творческом сотрудничестве с предприятиями-работодателями. В этих договорах предусматриваются следующие мероприятия: обучение персонала организаций; обучение руководящего звена организаций (аспирантура, подготовка и защита кандидатских диссертаций, система ФДПО и экстерната, тренинги); участие персонала организаций во Всероссийских научно-практических конференциях; проведение ис-

следований по заказу организаций; разработка научных тем в рамках дипломного и курсового проектирования студентов; стажировка преподавателей кафедры на предприятиях; подбор перспективных кадров из числа лучших студентов (предоставление «Банка данных резюме выпускников»); ежегодный мониторинг качества вузовской подготовки молодых специалистов.

Таким образом, предприятия-работодатели могли бы участвовать в подготовке для себя управленческих кадров.

Формы содействия работодателей практической подготовке студентов в период обучения в вузе:

- Участие в проведении практики первокурсников «Моя карьера».
- Создание модели востребованного молодого специалиста.
- Осуществление ранней профессиональной ориентации студентов на предприятии. Организация различных встреч со студентами.
- Организация экскурсий студентов на предприятия. Участие в проведении экономической и управленческой практик.
- Содействие преддипломной практике.
- Участие в формировании тематики курсовых и дипломных проектов. Содействие реальному курсовому проектированию. Содействие реальному дипломному проектированию.
- Участие представителей организаций в защитах дипломных проектов, отбор лучших студентов для работы на предприятиях.
- Организация или участие в качестве эксперта в конкурсах по специальности, конференциях и олимпиадах.
- Учреждение специальных стипендий и премий лучшим студентам. Участие в итоговой аттестации выпускников (ГАК, ГЭК).
- Приглашение студентов на временную работу.
- Создание совместных бизнес-проектов со студентами по профилю организации.

Мероприятия по трудоустройству молодых специалистов

- Участие в ярмарке вакансий.
- Разработка индивидуальных моделей карьеры для молодых специалистов.
- Организация процесса адаптации молодых специалистов (введение в организацию, наставничество, стажировки, рабочая ротация).
- Обеспечение мер по социальной защите молодых специалистов.

Формы взаимодействия организации и выпускающей кафедры

- Участие ведущих специалистов организации в учебном процессе.
- Заключение договоров с вузом о проведении научных исследований.
- Прием преподавателей кафедры на стажировки.
- Участие в проведении мониторинга качества практической подготовки студентов. Развитие персонала организаций.
- Обучение и повышение квалификации персонала организации, экстернат, курсы, подготовка и защита диссертаций.
- Участие в научно-практических конференциях. Организация информационного обмена с выпускающей кафедрой, участие в проведении круглых столов, предоставление информации о своей компании для разработки учебных пособий.
- Участие в аттестации учебных заведений и программ. Заказ на целевую контрактную подготовку.
- Гранты.
- Попечительский совет высших учебных заведений.

Адаптация молодых специалистов в организации является прямым продолжением процесса подготовки студентов и выпускников высших учебных заведений. Недостаточное внимание работодателей к вопросам закрепления новых работников в организации может свести на нет предыдущие результаты системы практической подготовки молодых специалистов.

В профессиональной адаптации выделяют две стороны: овладение системой профессиональных знаний, умений и навыков и формирование положительного отношения к характеру, содержанию, условиям и режиму работы в организации. Для быстрого получения должной отдачи от новых работников следует разработать и внедрить ряд процедур, учитывающих структуру процесса их адаптации к работе в организации.

Основными элементами процесса адаптации должны быть: овладение системой профессиональных знаний и навыков, овладение своей профессиональной ролью, выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины, самостоятельность при выполнении должностных функций, удовлетворенность выполняемой работой, интерес к работе, стремление к совершенствованию в выбранной профессии, информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняе-

мой работой, социально-психологическая адаптация, вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе, ощущение психологического комфорта и безопасности, чувство справедливости совершаемых обменов, взаимопонимание с руководством. Традиционно в программе адаптации работников выделяют три основных направления: введение в организацию; введение в подразделение; введение в должность.

Успешное решение проблемы адаптации новых работников требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания важности недостаточно. Успех здесь возможен лишь при планировании, направлении и координации этой работы в масштабах всей организации. В управлении процессом адаптации возможно применение следующих методов: обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки, рабочая ротация.

Для сокращения периода адаптации молодых специалистов возможно создание специального Положения об адаптации, предусматривающего дополнительные льготы и гарантии. За бывшими студентами следует закрепить куратора из числа ведущих специалистов предприятия, который осуществляет знакомство молодого специалиста с организационной культурой предприятия, режимом работы, должностной инструкцией, условиями труда на рабочем месте, коллективным договором, оплатой труда, историей предприятия.

От работодателя специалист ждет возможности попробовать себя в профессиональной сфере, получить при этом необходимые знания и навыки и заработать денег. Идеальной ситуацией для такого специалиста будет самостоятельное (после детального ввода в ситуацию) выполнение небольшого блока работ, дающее возможность проявить себя, приобрести новые знания, получить практический опыт и разобраться в сути работы. Следует упомянуть, что для ввода такого специалиста в должность требуется больше времени за счет необходимости объяснения некоторых азов работы и взаимодействия в команде. Для молодых специалистов необходимо проведение специализированных программ со студентами вузов: семинары, индивидуальная работа, тренинги, обучающие проекты и т. д.

Таким образом, основной преградой для успешного развития любого бизнеса является отсутствие высококвалифицированных управленческих кадров. Ответственность за подготовку таких кадров нельзя возлагать только на высшие учебные заведения. Работодатель должен

и способен принимать самостоятельное активное участие в практической подготовке молодых специалистов совместно с вузами. Конструктивное партнерство вузов и работодателей – назревшая потребность. Учитывая взаимный интерес всех участников – субъектов рынка образовательных услуг, качественное высшее образование в России сегодня должно стать одной из важных сфер частно-государственного партнерства.

Схемы организации взаимодействия между организациями торговли (представляющими их интересы объединениями), образовательными учреждениями, органами государственной службы занятости, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, основанные на социальном партнерстве, уже реализуются в ряде субъектов Российской Федерации, опыт которых может быть использован при разработке соответствующих рекомендаций на федеральном уровне.

Так, согласно Региональной программе комплексного развития профессионального образования Тюменской области на 2011–2015 гг., утвержденной распоряжением Правительства Тюменской области от 24 января 2011 г. № 57-рп, с 2007 г. в области была организована работа по заключению трехсторонних соглашений между Правительством области, работодателями и образовательными учреждениями. В настоящее время учреждениями начального и среднего профессионального образования заключено 79 долгосрочных соглашений с работодателями в сфере подготовки рабочих кадров. Анализ содержания заключенных соглашений показывает, что основными обязательствами работодателей являются предоставление рабочих мест для прохождения производственной практики обучающихся и стажировок для мастеров производственного обучения.

Для стимулирования развития социального партнерства в данной сфере в Пензенской области постановлением Правительства от 3 декабря 2007 г. № 806-ПП утверждена форма Соглашения о социальном партнерстве между предприятием (организацией) и учреждением начального (среднего) профессионального образования.

На методологическом уровне взаимодействие между организациями торговли (представляющими их интересы объединениями), образовательными учреждениями и органами власти также реализуется в рамках учебно-методических объединений высших учебных заведений Российской Федерации, в которые могут входить предприятия, заинтере-

ресованные в совершенствовании подготовки специалистов по соответствующим направлениям подготовки (специальностям).