



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# М ОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

Требования работодателей к текущим  
и перспективным профессиональным  
компетенциям персонала

**Информационный бюллетень**

2014 • **1** [75]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# М ОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Требования работодателей к текущим  
и перспективным профессиональным  
компетенциям персонала**

**Информационный бюллетень**

2014 • **1** [75]

МОСКВА

УДК 37.014.54  
ББК 65.497  
Б81

**Редакционная коллегия:**

Л.М. Гохберг, Л.Д. Гудков, Н.В. Ковалева, Я.И. Кузьминов (главный редактор)

**Авторы:**

Н.В. Бондаренко, М.Д. Красильникова

**Требования работодателей к текущим и перспек-**  
**тивным профессиональным компетенциям персонала.**  
Информационный бюллетень. — Москва : Националь-  
ный исследовательский университет «Высшая школа  
экономики», 2014. — 64 с. — (Мониторинг экономики  
образования ; № 1 (75)).

ISBN 978-5-906737-08-3

В рамках мониторинга экономики образования изучаются мнения, суждения, установки руководителей предприятий, описывающие их поведение на рынке труда и взаимоотношения с системой профессионального образования. Благодаря этому мы получаем своеобразную внешнюю оценку эффективности деятельности образовательной системы. В данном бюллетене представлен анализ результатов проведенного в 2013 году социологического обследования по традиционным направлениям: масштабы избытка/дефицита кадров, наем выпускников и удовлетворенность работодателей качеством их профподготовки, масштабы и формы взаимодействия работодателей с образовательной системой, направления профессионального обучения персонала компаниями и др. Также большое внимание уделено анализу текущего дефицита профессиональных навыков работников и оценке влияния на эффективность компании в целом; проблеме развития персонала в ходе модернизации компании (состоявшейся или планируемой) и прогнозируемым требованиям к профессиональным навыкам работников; изучению тактики компаний в решении проблем квалификационного дефицита, в том числе планов сотрудничества предприятий на ближайшие годы с учреждениями образовательной системы; опыта и потенциала развития форм сотрудничества работодателей с образовательными учреждениями.

**УДК 37.014.54**  
**ББК 65.497**

ISBN 978-5-906737-08-3

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2014  
*При перепечатке ссылка обязательна*

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1. Оценка общеэкономических условий на предприятиях .....	7
1.1. Общеэкономическая ситуация на предприятиях и общеэкономические ожидания руководителей предприятий.....	7
1.2. Реализация модернизационной политики в компаниях .....	9
1.3. Формирование политики развития персонала в институциональных формах.....	10
1.4. Практика обсуждения вопросов кадровой политики руководством компаний.....	12
2. Характер спроса компаний на рабочую силу на рынке труда.....	14
2.1. Масштабы дефицита численности персонала в компаниях.....	14
2.2. Проблемы текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины.....	17
2.3. Модели выбора/поиска компаниями работников на рынке труда.....	20
2.4. Масштабы найма выпускников учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования.....	25
3. Состояние рабочей силы в опрошенных компаниях.....	30
3.1. Масштабы несоответствия профессиональных навыков у работников требованиям компаний .....	30
3.2. Распространенность дефицита профессиональных навыков и качеств по основным категориям работников.....	33
3.3. Профессиональные навыки, которые нужно совершенствовать сотрудникам, имеющим «несоответствующую» квалификацию.....	35
3.4. Характер квалификационных требований в компаниях в среднесрочной перспективе (на ближайшие 2–3 года) .....	37
3.5. Представления работодателей о том, каким образом лучше обучать профессиональным поведенческим навыкам .....	39
4. Масштабы и основные направления профессионального обучения работников, осуществляемые компаниями, финансирование компаниями профессионального обучения сотрудников .....	41
4.1. Планирование и реализация компаниями мероприятий по профессиональному обучению своих сотрудников .....	41
4.2. Вовлеченность различных категорий работников в программы профессионального обучения .....	44
4.3. Основные направления профессионального обучения, организованного компаниями для своих сотрудников в прошлом году .....	46
4.4. Объемы финансирования компаниями профессионального обучения своих сотрудников и структура распределение расходов по различным формам обучения.....	47

4.5. Сетевое сотрудничество: практика оказания компаниями услуг по обучению сотрудников других компаний.....	50
5. Взаимодействие российских работодателей и учреждений профессионального образования.....	51
5.1. Опыт и возможные направления сотрудничества компаний с учреждениями профессионального образования .....	51
5.2. Ежегодная динамика участия компаний в совместных мероприятиях с учреждениями профессионального образования .....	53
Заключение .....	58

## ВВЕДЕНИЕ

Ежегодный опрос работодателей по вопросам занятости и развития кадров, проблеме взаимосвязи профессионального образования и рынка труда проводится начиная с 2005 г. В ходе социологического обследования уже сложился круг проблем, по которым регулярно отслеживаются мнения и оценки руководителей предприятий и организации, в частности:

- общеэкономические риски текущего года для работодателей (оценка изменения экономической ситуации на предприятиях);
- потребность предприятий в квалифицированных работниках;
- практика найма и адаптации новых работников;
- уровень подготовки работников;
- сложившаяся практика и перспективы взаимодействия работодателей с учреждениями и организациями, реализующими программы профессионального обучения;
- организация компаниями непрерывного профессионального обучения своих работников.

В рамках данного отчета представлен анализ состояния рабочей силы с точки зрения сбалансированности численности по основным категориям работников и соответствия профессиональных качеств и навыков персонала требованиям компаний (в том числе масштабы нехватки/избытка численности работников, острота проблемы текучести кадров, характер дефицита профессиональных качеств и навыков у работников). Но прежде всего представлена общеэкономическая ситуация на предприятиях и ожидания работодателей, изменения масштабов и структуры найма работников на предприятиях, анализ приоритетов компаний в области развития персонала в рамках оперативного и стратегического планирования.

В общественных и экспертных обсуждениях все более актуализируются вопросы модернизационного потенциала компаний, в данном исследовании в том числе ставится акцент на анализе проблем развития персонала в условиях модернизации, а также оценке ограничений, сложностей для компаний, реализующих модернизационную политику.

В течение нескольких лет изучаются вопросы востребованности работодателями выпускников учреждений профессионального образования — наем выпускников является значимым каналом для восполнения дефицита рабочей силы в компаниях. В связи с этим в рамках проекта отслеживается динамика основных индикаторов, характеризующих взаимодействие работодателей с учащимися и выпускниками учреждений системы профессионального образования, в том числе:

- распространенность найма компаниями недавних выпускников;
- оценка профессиональной подготовки и навыков нынешних выпускников;
- роль стажировок и практик для успешного трудоустройства выпускников.

В рамках новой волны опроса 2013 г. было продолжено изучение особенностей развития институциональных форм кадровой политики компаний: а именно оценивается распространенность формальных правил и процедур в сфере трудовых отношений (по профессиональным компетенциям, контролю трудовой дисциплины), а также наличие в компаниях официальных обязательств по обучению персонала (планы профессионального обучения сотрудников, целевой бюджет на обучение и др.). Каковы стратегии компаний, в которых используются институциональные формы кадровой политики?

Ранее в предыдущих волнах исследования довольно детально изучались практики непрерывного образования персонала (масштабы, вовлеченность различных категорий

персонала, основные формы), а также характер ежегодного сотрудничества компаний с образовательными учреждениями. В настоящее время меняется нормативная и организационная среда для стимулирования интереса у работодателей к сотрудничеству с системой профессионального образования еще на стадии обучения студентов и учащихся, т.е. до их выхода на рынок труда в качестве работников. На данном этапе в фокусе нашего исследования находились оценки опыта и потенциала развития форм сотрудничества работодателей с образовательными учреждениями, обозначенных в государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. и проекте ФЗ «Об образовании».

На поиске ответов по кругу ранее затронутых вопросов и было сфокусировано рассмотрение результатов нашего исследования.

На данном этапе исследования было проведено сравнение установок и фактической деятельности в области развития персонала руководителей российских и британских<sup>1</sup> компаний аналогичных секторов экономики.

---

<sup>1</sup> Были использованы данные из открытых источников по регулярному исследованию работодателей по проблематике профессиональных навыков работников (UK Commission's Employer Skills Survey). Для сравнения с опросом российских работодателей были взяты данные опроса британских работодателей 2011 г., т.е. последнего опроса из представленных в открытом доступе. В опросе 2011 г. приняли участие 87 500 респондентов из компаний различной численности из всех секторов экономики, включая промышленность, строительство, транспорт, связь, бизнес-услуги, розничную и оптовую торговлю. В ходе этого опроса британских руководителей компаний изучались проблемы поиска работников нужной квалификации, представления о состоянии рабочей силы в компаниях, проблема сбалансированности квалификационной структуры занятых, направления и масштабы инвестиций компаний в организацию профессионального обучения сотрудников, готовность выпускников университетов, колледжей к работе в компаниях; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

# 1. ОЦЕНКА ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

## 1.1. Общеэкономическая ситуация на предприятиях и общеэкономические ожидания руководителей предприятий

За последний год ситуация в большинстве опрошенных компаний по основным социально-экономическим показателям практически не изменилась, не наблюдается устойчивой положительной тенденции в возможностях их экономического роста и наличии ресурсов для развития. По-прежнему большинство компаний (53%) располагают преимущественно ресурсами для решения текущих проблем и частичного обновления, замены оборудования и технологий. Руководитель только каждого четвертого опрошенного предприятия может сказать, что «предприятие успешно развивается, имеет достаточные ресурсы, чтобы проводить модернизацию, расширяться, вводить новые мощности, технологии».

Общие прогнозы руководителей компаний относительно общеэкономических результатов 2013 г. практически повторяют их прогнозы относительно 2012-го по предыдущему опросу (рис. 1.1). Примерно на половине опрошенных предприятий ожидают, что за 2013 г. объемы производства и продаж вырастут, но при этом, как правило, прогнозируют лишь незначительный рост. Вместе с тем и доля компаний, ожидающих снижения объемов производства, оказания услуг, продаж в 2013 г., составляет не более 13% (примерно столько же компаний ожидали снижения объема производства, продаж, услуг в 2012 г.).

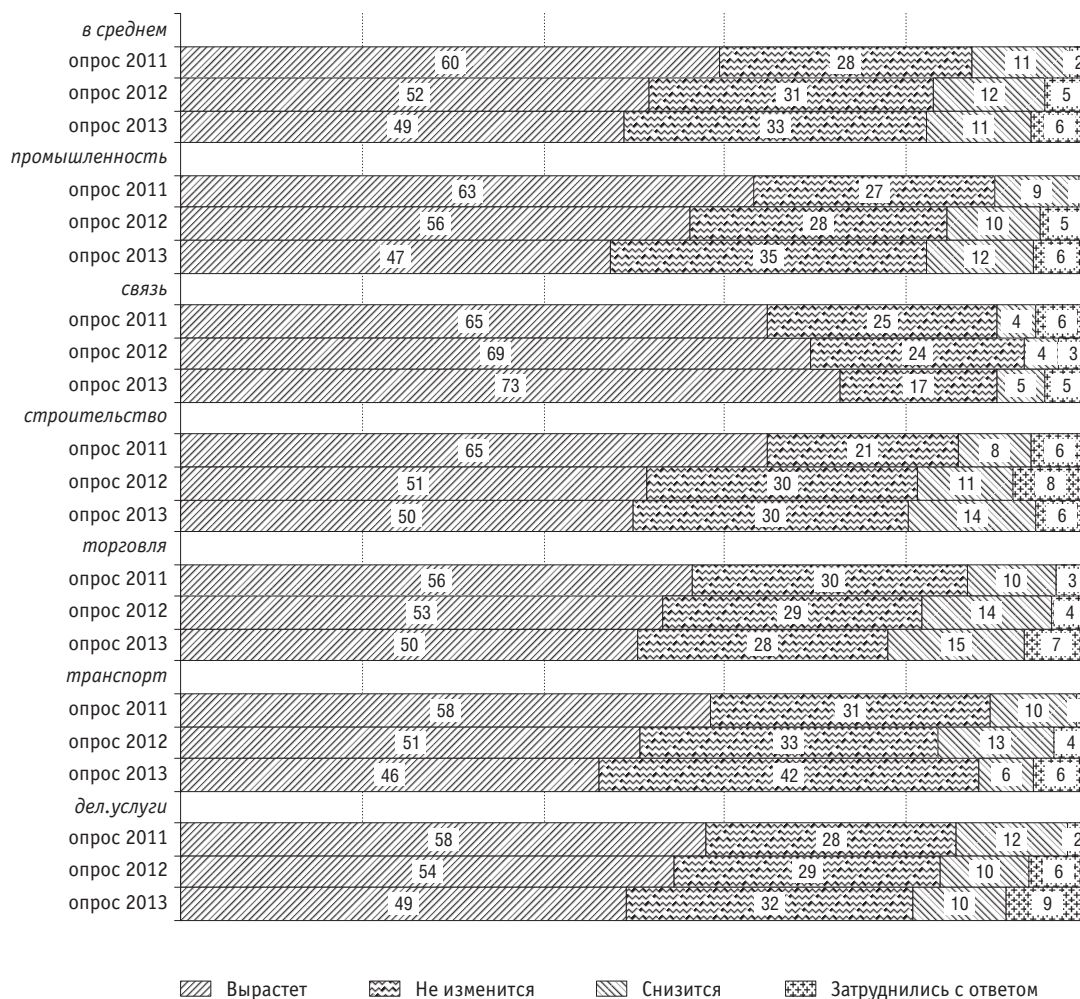
Ситуация по отдельным отраслям различается (см. рис. 1.1). Так, в промышленности продолжала сокращаться доля компаний, прогнозирующих на 2013 г. рост объемов производства, одновременно чаще высказывались мнения, что ситуация на предприятиях останется такой же, как и в 2012 г. Причем за 2011–2013 гг., а именно за период прогнозируемого Правительством РФ выхода из экономического кризиса, оптимизм прогнозов в самих компаниях наиболее существенно сокращался, особенно в промышленности. Если в 2011 г. 63% руководителей промышленных предприятий ожидали, что за год объемы производства вырастут, то в 2013-м – уже не более 48% руководителей отрасли. В других отраслях, в торговле, в строительстве, в сфере деловых услуг, относительно динамики объемов производства, продаж, услуг на 2013 г. даются практически такие же прогнозы, какие были зафиксированы для 2012 г. Только руководители компаний связи дают в 2013 г. более оптимистичные прогнозы по сравнению с 2012 г. Здесь чаще (более 70% опрошенных компаний отрасли), чем в других отраслях, прогнозировали рост объемов услуг по итогам текущего 2013 г.

Прогнозы как руководителей малого и среднего бизнеса, так и крупного, скорее говоря, можно назвать стабильными, если сравнивать с аналогичными прогнозами по 2012 г. И в малом и в крупном бизнесе практически не изменилась доля компаний ожидающих снижения объемов производства, услуг на текущий год, и таких меньшинство среди опрошенных. Вместе с тем, если в малом и среднем бизнесе большинство прогнозирует по итогам 2013-го такой же объем производства и услуг, что был в 2012 г., то в крупном бизнесе большинство руководителей ожидают некоторого роста объема производства, услуг по итогам 2013 г.

Горизонты планирования для компаний также не меняются, и подавляющее большинство опрошенных руководителей при обсуждении перспектив и планов развития ком-



**Рисунок 1.1. Динамика ожиданий компаний по вопросу:**  
 «По итогам текущего года в целом по сравнению с предыдущим годом  
 общий объем продаж (работ/выпуска/оказываемых услуг) в компании...»  
 (от числа опрошенных компаний по группе, %)

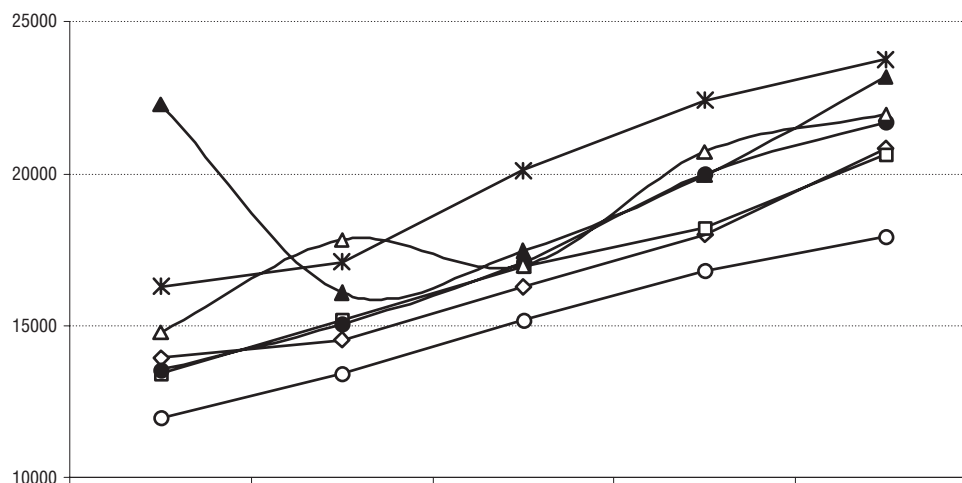


паний рассматривают максимум ближайшие 1–2 года. Для крупного бизнеса горизонт планирования оказывается более продолжительным — он составляет примерно 4 года.

Таким образом, по результатам опроса 2013 г. зона экономического неблагополучия не расширяется, но и не наблюдается признаков улучшения результатов деятельности компаний.

Еще один индикатор общеэкономической ситуации — динамика уровня заработной платы (рис. 1.2). По результатам последнего опроса на предприятиях 6 секторов экономики, где проводился опрос, заработная плата за 2012 г. в среднем выросла чуть более 15% (для сравнения: за 2011 г. рост составил 10%). С 2011 по 2012 г. более всего выросли средние заработки в строительстве (на 16%) и промышленности (на 15%). Более умеренный рост заработных плат был зафиксирован в секторе связи, деловых услуг, торговле, на транспорте. Более того, с 2008 по 2012 г. меняется картина межотраслевой дифференциации. Например, в послекризисный период, с 2009 по 2012 г., компании связи оставались на вершине «зарплатной пирамиды», здесь сохранялся относительно высокий уровень отраслевой заработной платы. Несколько утратила свои позиции «хорошо оплачиваемого» сектора сфера деловых услуг — здесь отраслевые заработки последних лет значительно отстают от зарплат в секторе связи. В строительстве текущий уровень заработных плат практически сравнялся с уровнем оплаты труда в секторе связи, но пока не достиг своего пикового уровня 2008 г. Наименее оплачиваемым остается труд работников сферы торговли.

Рисунок 1.2. Динамика номинальной заработной платы работников по отраслям  
(опрос работодателей, 2008–2012 гг., руб.)



	2008	2009	2010	2011	2012
◇ в среднем, все опрошенные предприятия	13947	14553	16282	18009	20846
□ промышленность	13427	15200	16972	18227	20649
▲ строительство	22280	16096	17470	19945	23190
● транспорт	13558	15053	17097	20005	21709
* связь	16297	17092	20119	22419	23767
○ торговля	11984	13430	15176	16810	17932
△ дел. услуги	14783	17834	16992	20723	21965

Если проследить динамику номинальной заработной платы во всей совокупности опрошенных компаний, то за период 2008–2012 гг. уровень номинальной заработной платы вырос примерно в полтора раза (для сравнения: на транспорте рост был больше, 60%, в сфере связи – меньше, 46%).

Список наиболее острых для компаний проблем значительным образом за последние 2 года не менялся. Проблемой первого порядка для опрошенных компаний можно считать высокие налоги (называют 65% опрошенных руководителей компаний). Далее следуют проблемы дефицита кадров, недостатка квалификации у работников (для трети компаний), а также вопросы обновления оборудования, технологий (для 30% компаний), недостатка оборотных средств, финансовых ресурсов (для 27% компаний).

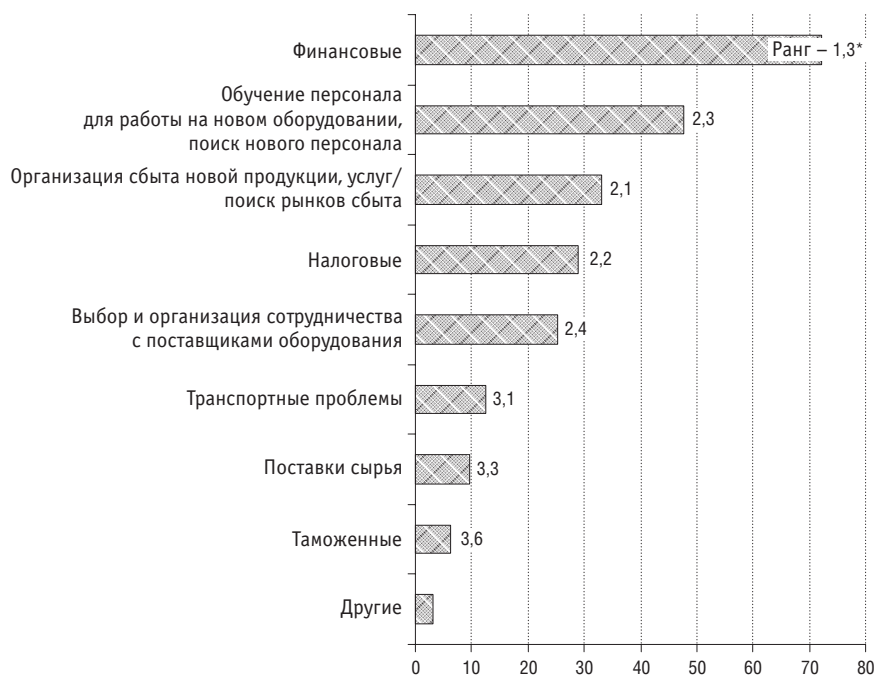
## 1.2. Реализация модернизационной политики в компаниях

Значительная часть опрошенных компаний проходит стадию модернизации и/или собирается обновлять технологии, оборудование. С какими ограничениями сталкиваются эти компании при реализации своей технологической политики? Насколько часто среди вопросов, наиболее волнующих руководителей «модернизирующихся» компаний, оказывается кадровый вопрос? Ведь, как правило, модернизация технологической, организационной среды влечет новые требования к профессиональным компетенциям (на стадии организационно-технологического обновления возрастают требования по отношению к работнику в плане большей самостоятельности при решении текущих рабочих проблем, знания компьютерных технологий, умения адаптироваться, осваивать новое и работать с многоплановыми задачами).

По результатам опроса первоочередной задачей, которую приходится решать компаниям на стадии модернизации, называется финансовая проблема (недостатка финансовых ресурсов) – с ней сталкиваются 3 из 4 «модернизирующихся» компаний, и ее ранг максимален – 1.3. Второе место по остроте (упоминается на каждом втором «модернизирующемся» предприятии) отдается кадровым проблемам, а именно вопросам обучения

персонала в соответствии с новым организационно-технологическими требованиями и поиску нового персонала, средний ранг их остроты составил 2.3. Еще острее кадровый вопрос оказывается для «модернизирующихся» компаний, где профессиональные навыки сотрудников ниже требуемых: 64% этих компаний сообщали, что сталкиваются с трудностями по переобучению или поиску нужного персонала. Налоговые проблемы и проблема поиска заказчиков, сбыта продукции называются уже после кадровой и финансовой, но тем не менее они актуальны для значимой группы компаний — соответственно для 30 и 33% «модернизирующихся» компаний (рис. 1.3).

**Рисунок 1.3. Проблемы, которые приходилось (придется) решать руководству компаний в первую очередь в рамках проводимой модернизации, обновления производства, технологий\* (%)**



\* На диаграмме приведена доля «модернизирующихся» компаний, сталкивающихся с указанными проблемами, и результаты их ранжирования респондентами, где 1 — наиболее трудная для компании проблема, а далее — менее трудные.

Следует отметить, что порядок рангов наиболее острых проблем, с которыми сталкиваются компании на стадии модернизации, примерно одинаковый вне зависимости от принадлежности к отрасли, сектору (малый, средний или крупный бизнес). Интересно, что чем более успешна компания, проводящая модернизацию, тем выше ранг «кадрового» вопроса, тем в большей степени он приближается к «финансовому» вопросу.

### **1.3. Формирование политики развития персонала в институциональных формах**

В компаниях используют различные институциональные формы при формировании собственной политики в области развития персонала (табл. 1.1). Так, наиболее распространенным инструментом является наличие письменных должностных инструкций (т.е. описание круга функций и задач). Примерно на двух третях опрошенных предприятий разработаны инструкции для всех рабочих мест на предприятии, т.е. в компаниях, как правило, формально зафиксированы требования к профессиональным компетенциям работников и критерии соответствия сотрудника занимаемой должности или соответствия кандидата на должность.

Примерно на 70% опрошенных компаний официально выделена в структуре функция по организации подготовки, обучению, и существует подразделение (в 23% компаний) или сотрудник (в 46% компаний), выполняющие эти функции.

**Таблица 1.1. Практика формирования кадровой политики в институциональных формах в различных секторах экономики и в компаниях, реализующих различную технологическую политику (доля (%) от числа компаний в каждой группе)**

	Доля компаний, имеющих					
	план по обучению персонала или целевой бюджет расходов	утвержд. план по обучения персонала компании	бюджет расходов на обучение персонала	сотрудника/подразделение по вопросам организации обучения персонала	структуры, связанные с профподготовкой персонала	должностные инструкции для всех рабочих мест
<i>Группы по размеру компаний</i>						
малый бизнес	33	28	26	42	8	58
средний бизнес	67	56	58	70	17	72
крупный бизнес	87	82	77	89	51	72
<i>Отрасли</i>						
промышленность	75	67	66	76	28	68
связь	66	59	59	71	31	73
строительство	65	56	54	73	19	64
торговля	36	31	28	51	21	66
транспорт	68	60	60	70	34	73
деловые услуги	41	33	30	41	19	57
<i>Группы по успешности</i>						
неуспешные	62	52	53	60	21	69
средние	60	54	53	68	22	63
успешные	80	73	70	84	43	76
<i>Компании...</i>						
не обновлявшие, не собирающиеся обновлять технологии оборудование	49	40	39	49	12	64
проводившие модерниз. технологии, оборудования	73	67	65	79	44	70

В 65% опрошенных компаний руководством взяты формальные обязательства по организации обучения персонала на текущий год, в том числе 51% опрошенных компаний имеют план/программы по уровням, формы, типам профессионального обучения, которое необходимо организовать в текущем году, а на половине компаний существует целевой бюджет расходов на обучение на текущий год. Меньшее число (примерно четверть) опрошенных компаний имеет учебные структуры, занимающиеся обучением своего персонала, в основном это внутрифирменные учебные центры, курсы, семинары.

Элементы формализованной политики в области развитии персонала встречаются довольно неравномерно в компаниях, принадлежащих разным секторам (см. табл. 1.1). Так, в малом бизнесе относительно редко имеются собственные структуры по обучению персонала — не более 8% компаний, лишь у трети есть официальная программа по обучению персонала или целевой бюджет, чуть более 40% компаний имеют структуры, занимающиеся организацией обучения персонала. Тем не менее почти в 60% малых предприятий сформулированы формальные требования к компетенциям работников, разработаны должностные инструкции на всех работников компании.

Напротив, в крупном бизнесе институциональные процедуры при формировании политики обучения персонала можно считать устойчивой практикой и даже правилом. В 9 из 10 крупных компаний утверждена корпоративная программа и/или бюджет расходов на обучение персонала, а также организационные структуры, отвечающие за организацию обучения персонала, половина компаний имеют собственные учебные центры, курсы, семинары и пр.

В отраслевом разрезе следует отметить, что чаще встречаются институциональные формы кадровой политики в промышленности, на транспорте и в отрасли связи (см. табл. 1.1). В сфере деловых услуг и в торговле, где, как правило, высока доля малых компаний, политика развития персонала носит менее формализованный характер. Так, в сфере деловых услуг лишь две из пяти компаний имеют официальный бюджет или программу по обучению персонала (для сравнения: в секторе связи – аналогичные целевые программы есть у двух из трех отраслевых компаний). У 41% компаний сферы деловых услуг функция организации профессионального обучения закреплена за отдельным сотрудником/подразделением (что почти в 2 раза реже, чем в секторе связи). Собственные учебные курсы, семинары есть лишь у одной из пяти компаний сферы деловых услуг (для сравнения: в сфере связи – у одной из трех отраслевых компаний). Мы неслучайно детально рассмотрели проблему распространенности институциональных форм осуществления кадровой политики в компаниях сферы деловых услуг, ведь инновационный характер деятельности компаний этой отрасли требует постоянного обновления профессиональных компетенций работников. Но российский сектор деловых услуг пока не демонстрирует продвинутой взгляд на проблемы обучения и развития персонала (ни по институциональным практикам при разработке политики обучения и развития персонала, ни по фактической активности в этой области). В частности, далее будет продемонстрировано, что по активности в области развития персонала российские компании сферы деловых услуг значительно уступают своим британским коллегам.

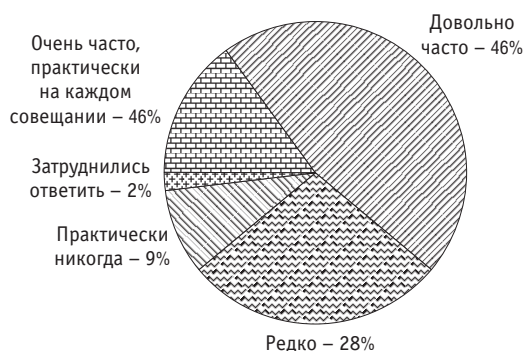
В более успешных компаниях (проводящих или собирающихся проводить модернизацию технологий и оборудования) политика развития персонала более развита. Здесь расширен пакет формальных обязательств по развитию персонала, взятых на себя руководством компаний. А также в полтора раза больше компаний, имеющих утвержденные планы обучения или целевой бюджет, чаще в организационной структуре компании официально выделена и закреплена за отдельным сотрудником/подразделением функция по организации обучения персонала компаний (см. табл. 1.1). Среди этих компаний почти половина имеет те или иные собственные учебные структуры (как правило, учебные курсы или центры).

#### 1.4. Практика обсуждения руководством компаний вопросов кадровой политики

В списке наиболее острых проблем предприятий вес кадровой проблемы вновь возрос после некоторого ослабления в кризисный период 2009–2010 гг. Как часто кадровые вопросы становятся предметом обсуждения для руководства компаний при формировании политики оперативного управления предприятиями, какое место они занимают в модели российского корпоративного управления?

В 15% опрошенных компаний вопросы кадровой политики обсуждаются на каждом совместном совещании руководителей компаний (рис. 1.4). Еще в 46% компаний кадровые

Рисунок 1.4. Распределение ответов на вопрос: «Как часто на совещаниях руководства Вашего предприятия обсуждаются кадровые вопросы?» (от числа всех опрошенных предприятий, %)





**Рисунок 1.5. Наиболее обсуждаемые кадровые вопросы в ходе рабочих встреч, совещаний руководителей компаний**

(доля компаний, на которых проходит обсуждение заданных кадровых тем, от числа компаний, где в ходе совещаний руководства обсуждаются кадровые вопросы, %)



вопросы обсуждаются если не каждом совещании, то довольно часто. Причем практика обсуждения различных кадровых вопросов руководством в ходе оперативного управления (на совещаниях, собраниях и пр.) более распространена в успешных компаниях — в повестке этих совещаний оказываются не только вопросы поиска сотрудников, оплаты труда, но и профессиональной подготовки персонала (оценка, организация обучающих мероприятий и др.). В менее успешных компаниях в ходе такого рода обсуждений «на высшем уровне» чаще поднимаются вопросы дефицита персонала, трудовой дисциплины, чем вопросы развития персонала, профессионального обучения.

В крупных компаниях обращение руководства к вопросам кадровой политики можно считать стандартной процедурой корпоративного управления: в 3 из 4 крупных компаний руководители различного уровня часто выносят кадровые вопросы на обсуждение на совещаниях, в рабочих группах, на встречах. В ходе таких совещаний руководителями предлагается для обсуждения широкий круг вопросов, в том числе довольно часто рассматриваются аспекты оценки профессионального уровня персонала и организации профессионального обучения сотрудников, а не только дефицита персонала и материального стимулирования работников. В малом бизнесе лишь в 46% компаний более или менее регулярно обращаются к кадровым вопросам в ходе рабочих встреч, совещаний. Кроме того, в малых компаниях круг обсуждаемых проблем сужается до проблем поиска нужных сотрудников и вопросов оплаты труда.

Чаще вопросы кадрового развития находятся в фокусе обсуждений руководителей предприятий, активно проводящих (планирующих проводить) модернизацию технологий, где есть проблема дефицита квалификации персонала — почти в 70% таких компаний.

Существует и отраслевая специфика в практике рассмотрения кадровых вопросов. Процедура обсуждения вопросов кадрового развития в рамках рабочих встреч руководителей чаще встречается на транспорте и в промышленности (почти на 70% предприятий отрасли кадровые вопросы обсуждаются на регулярных совещаниях руководителей компании). А вот в сфере деловых услуг кадровые вопросы в рамках совместных совещаний обсуждаются, как правило, редко. Различается и характер обсуждений кадровых проблем. Так, в традиционных отраслях (промышленных компаниях, в строительстве) чаще на обсуждение выносятся вопросы нехватки нужных сотрудников и стратегий поиска работников. В транспортных компаниях наряду с вопросами дефицита персонала рассматриваются вопросы трудовой дисциплины, а остальные проблемы отходят на второй план. В секторе связи и сфере деловых услуг среди наиболее обсуждаемых — вопросы оплаты труда, соответствия профессиональной подготовки, организации обучения персонала.

## 2. ХАРАКТЕР СПРОСА КОМПАНИЙ НА РАБОЧУЮ СИЛУ НА РЫНКЕ ТРУДА

### 2.1. Масштабы дефицита численности персонала в компаниях

В 2013 г. получила дальнейшее развитие тенденция роста числа предприятий и организаций, которые не могут сбалансировать численность своего персонала, т.е. испытывают проблемы избытка или дефицита кадров (табл. 2.1). Как и ранее, в основном речь идет именно о дефиците кадров (табл. 2.2). Нарастание трудностей с наймом персонала возобновилось в 2011 г., после нескольких кризисных лет, когда в связи с падением производства проблема в значительной мере разрешилась сама собой.

Таблица 2.1. Обеспеченность кадрами: распространенность ситуации дефицита и избытка кадров (от числа всех опрошенных предприятий, %)

Вопрос: «Численность занятых на Вашем предприятии в целом соответствует потребностям производства или есть проблема избытка или дефицита кадров, в том числе по отдельным категориям персонала?»	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Численность соответствует потребностям производства	55	51	48	43	57	63	48	42	39
Есть проблема избытка или дефицита, в том числе по отдельным категориям персонала	45	49	52	57	43	37	52	58	61

Таблица 2.2. Обеспеченность кадрами: распространенность дефицита различных категорий персонала (от числа всех предприятий, %)

Доля предприятий, которые сообщили о дефиците определенной категории персонала	2009	2010	2011	2012	2013
Руководителей функциональных подразделений	3	4	3	5	3
Руководителей линейных подразделений	8	8	8	12	10
Исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений	4	6	6	6	7
Исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений	10	12	17	17	18
Служащих, офисных работников, технических исполнителей	3	4	7	7	7
Квалифицированных рабочих	28	29	42	48	49
Неквалифицированных рабочих	9	15	22	24	26

Низкие темпы роста экономики привели в 2013 г. к замедлению распространения проблем дефицита кадров. По сравнению с 2012 г. доля опрошенных, сообщающих о наличии проблем с численностью персонала, увеличилась на 3 п.п. и достигла 61%. С одной стороны, это наименьший прирост за все годы наблюдений, а с другой — превышен максимум, зафиксированный в предкризисном 2008-м.

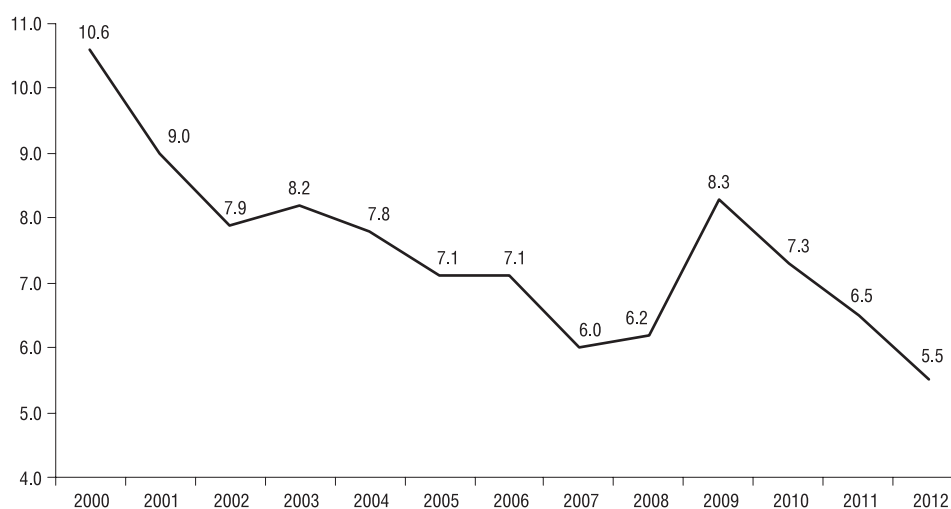
В предкризисный период широко распространившиеся жалобы работодателей на дефицит кадров отражали не проблему абсолютной нехватки персонала, а структурные

трудности, т.е. кадровый дефицит, носил не численный, в структурно-квалификационный характер<sup>2</sup>.

Другая важная особенность дефицита работников на российском рынке труда связана с квалификационными особенностями спроса на рабочую силу — в предкризисный период быстрее всего рос спрос на работников с низким профессионально-должностным статусом.

Судя по всему, сегодняшнее восстановление доли работодателей, жалующихся на проблемы дефицита кадров, опять воспроизводит предкризисную картину. Рост числа работодателей, сообщающих о проблеме дефицита кадров, также происходит на фоне снижения безработицы примерно в тех же диапазонах значений этого показателя (см. рис 2.1). В 2013 г. наметился некоторый рост безработицы — соответственно затормозилось нарастание проблемы дефицита кадров.

**Рисунок 2.1. Уровень безработицы населения России**  
(в среднем за год)



**Источники:** данные Росстата РФ, см. [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_force/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#)

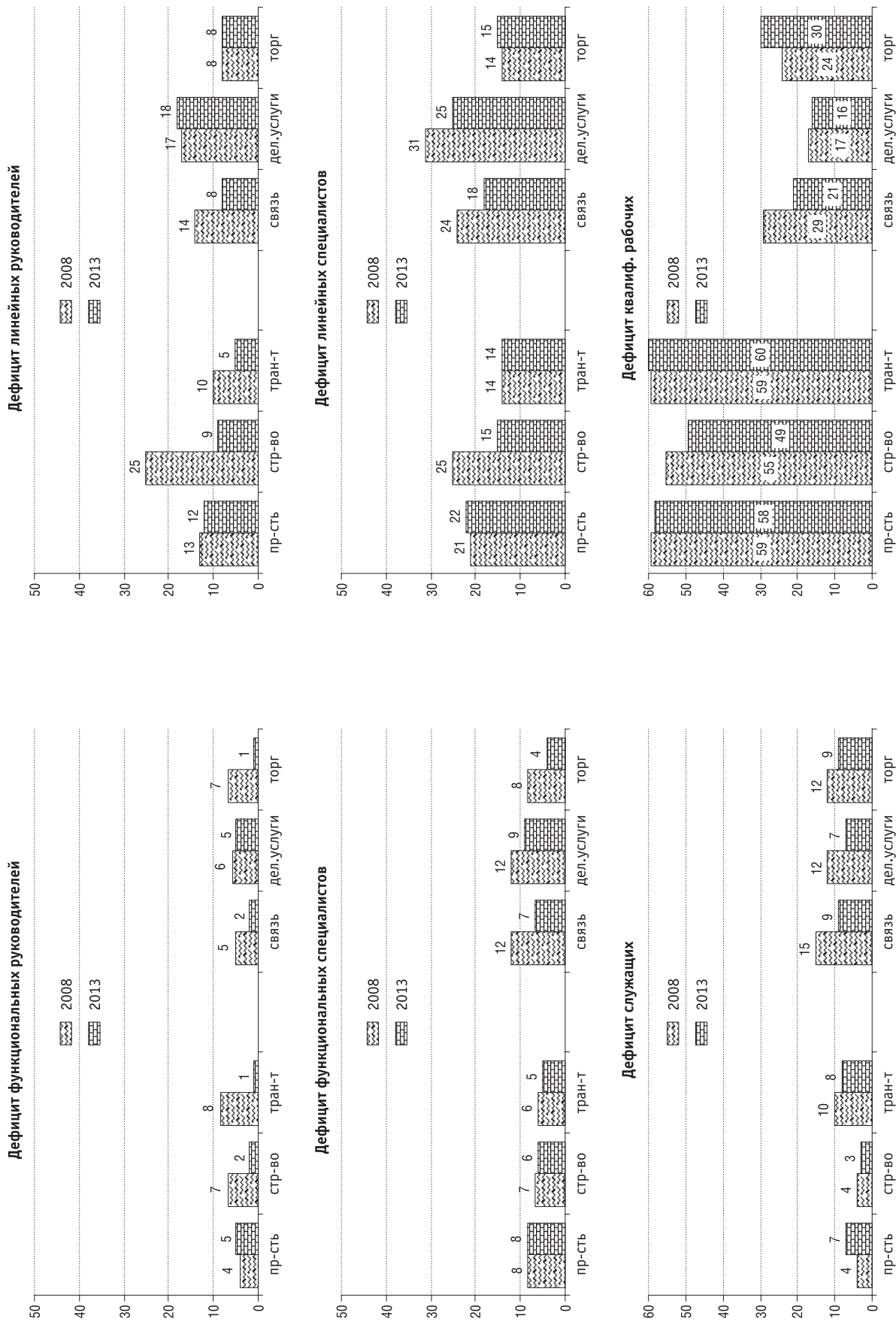
Самыми быстрыми темпами пока нарастает спрос на наименее квалифицированные кадры — неквалифицированных рабочих (см. табл. 2.2, рис. 2.2). За четыре года, т.е. по сравнению с 2009 г., доля опрошенных, сообщивших о трудностях найма неквалифицированных рабочих, выросла почти в три раза. В 2013 г. каждый четвертый работодатель жаловался на их недостаток. Более высок спрос только на квалифицированных рабочих — их дефицит испытывает каждый второй работодатель. Спрос на эту категорию работников всегда был самым распространенным и по сравнению с 2009 г. увеличился менее чем вдвое.

Значимость проблемы нехватки неквалифицированных кадров существенно изменилась в посткризисный период. Еще в 2009 г. по своей распространенности она была сопоставима с недостатком линейных специалистов (как руководителей, так и исполнителей). Если в 2009 г. о недостатке руководителей линейных подразделений сообщали 8% работодателей, о дефиците исполнителей высшей квалификации этих же подразделений — 10%, а на недостаток неквалифицированных рабочих указывали 9% респондентов, то в 2013 г. ситуация существенно поменялась — о недостатке руководителей линейных подразделений сообщали немногим больше 10% работодателей, дефицит исполнителей высшей квалификации этих же подразделений вырос заметнее — до 18%, но недостаток неквалифицированных рабочих теперь уверенно обгоняет эти показатели — 26% респондентов.

<sup>2</sup> Бондаренко Н., Красильникова М. «Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества?» / Информационный бюллетень «Мониторинг экономики образования», № 8 (31) 2007; <http://www.hse.ru/data/2011/05/19/1213863051/infbul31.pdf>



**Рисунок 2.2. Наличие дефицита разных категорий работников в разных отраслях**  
*(от числа предприятий, имеющих эти категории работников, %)*



Несколько выше, чем в среднем, оказываются и темпы роста спроса на служащих и офисных работников. Однако пока это все же остается наименее проблемной категорией персонала.

Сложившиеся тенденции спроса на рабочую силу плохо согласуются с надеждами на инновационное развитие экономики.

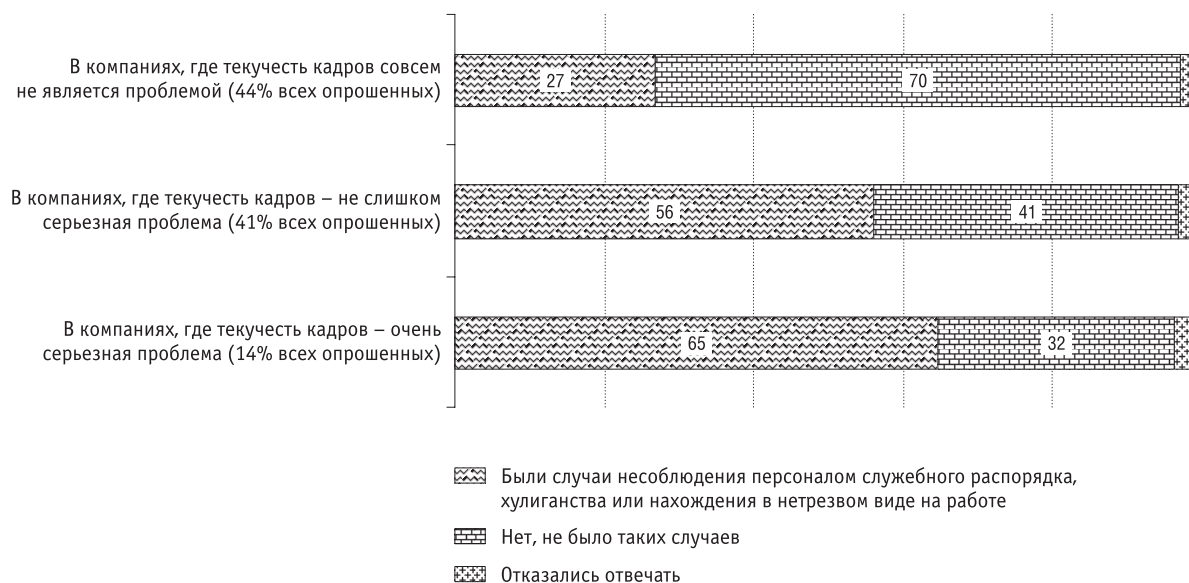
## 2.2. Проблемы текучести кадров и нарушений трудовой дисциплины

Значительная часть (54%) руководителей компаний признает, что они сталкиваются с проблемой текучести кадров, в том числе в 14% опрошенных компаний проблема текучести кадров оборачивается серьезной проблемой. 37% организаций в прошлом году сталкивались с проблемой низкой трудовой дисциплины (были случаи нарушения служебного распорядка, появления сотрудников на работе в нетрезвом виде и другие дисциплинарные нарушения). Но лишь в 12% компаний, где происходили дисциплинарные нарушения, руководство наказывало работников не единожды, систематически в административном порядке (применяли штрафы, отстранения от работы, снижали разряд или должностную позицию и пр.), а в 8% – систематически увольняло сотрудников, нарушавших трудовую дисциплину.

Между распространенностью случаев нарушения трудовой дисциплины и остротой проблемы текучести кадров в компаниях наблюдается значимая корреляция (рис. 2.3). По сравнению с компаниями, не сталкивающимися с проблемой текучести кадров, на предприятиях, где текучесть кадров является серьезной проблемой, почти в 2,5 раза чаще сообщали о случаях несоблюдения работниками служебного распорядка, хулиганства, нахождения на работе в нетрезвом виде и др.

Среди причин текучести выделяются две основные – во-первых, низкий уровень оплаты труда и малопривлекательная работа, во-вторых, недостаток работников с нужными компетенциями, квалификацией, опытом (т.е. работники увольняются в связи с несоответствием их профессиональной подготовки, опыта требованиям компании). В целом в тех организациях, для которых существует проблема текучести персонала, чаще всего среди причин называли низкий уровень оплаты труда работников (и в компаниях, где текучесть кадров серьезно осложняет работу, фактор недостаточной оплаты труда приобретает еще больший вес). Поэтому неслучайно с проблемой текучести кадров чаще сталкивались менее успешные предприятия. Среди успешных компаний лишь одна из десяти испытывает серьезные трудности из-за текучести кадров. А среди неуспешных

Рисунок 2.3. Острота проблемы текучести кадров и распространенность случаев нарушения трудовой дисциплины (%)



(у которых средств едва хватает, чтобы выполнять основные обязательства перед поставщиками, работниками и по бюджету) руководители 30% компаний текущее состояние кадров признают серьезной проблемой. В неуспешных организациях чаще возникали ситуации несоблюдения работниками трудовой дисциплины (в 53% неуспешных компаний).

Также среди компаний с дефицитом квалификаций сотрудников (квалификация ниже требуемой) и компаний с дефицитом сотрудников (численность сотрудников меньше необходимой) чаще среднего текущее состояние кадров становится серьезной проблемой (для четверти) (табл. 2.3). В таких компаниях выше и вероятность возникновения случаев несоблюдения трудовой дисциплины (с подобными случаями сталкивались в текущем году более половины организаций с дефицитом квалификации или дефицитом численности сотрудников). Интересно, что в компаниях, где дефицит квалификации сотрудников или дефицит численности сотрудников связан с обновлением технологий, в качестве основных причин текучести кадров называются не столько низкая оплата труда, сколько нехватка компетенций, дефицит сотрудников нужной квалификации, с достаточным опытом работы. В данном случае сотрудники не «удерживаются» в компании, так как не справляются с новыми требованиями предприятий. А вот в компаниях, не проводивших модернизацию, в случае дефицита численности сотрудников первостепенными причинами текучести кадров становятся низкая заработная плата, недостаточная ответственность и мотивация сотрудников.

**Таблица 2.3. Причины текучести в компаниях, осуществляющих различную технологическую политику и сталкивающихся с проблемой дефицита квалификации или численности сотрудников**

	В среднем	Среди компаний на стадии модернизации, где есть дефицит численности сотрудников	Среди компаний на стадии модернизации, где есть дефицит квалификации	Компании, не проводившие модернизацию, где есть дефицит численности сотрудников
Низкая оплата труда на нашем предприятии/ в организации	39	43	43	54
Мало кандидатов с достаточной мотивацией и ответственным отношением к работе	31	30	29	34
Работники имеют недостаточную квалификацию, опыт для работы в компании	19	36	35	7
Мало кандидатов с нужными профессиональными навыками и знаниями	35	26	23	26
Слишком большая конкуренция среди предприятий за работников	29	24	23	25
Нет перспектив карьерного роста на этой работе	15	20	21	15
Неудобный график работы (ночные часы и пр.), в т.ч. сезонная работа	18	21	19	12
До работы сложно добираться, проблемы с транспортом	10	9	9	10
Другое	6	0	0	3

Проблемы текучести кадров и несоблюдения трудовой дисциплины персоналом компаний затрагивает в той или иной мере предприятия всех изучаемых отраслей, но чаще они фиксировались в сфере транспорта и промышленности (табл. 2.4). Почти в 20% промышленных компаний и почти в 30% транспортных текучесть кадров называется серьезной проблемой. Случаи серьезных нарушений трудовой дисциплины (несоблюдение служебного распорядка, нахождение на работе в нетрезвом виде и др.) в текущем году отмечались на половине промышленных предприятий и в 54% транспортных компаний. Здесь же руководство компании чаще вынуждено было периодически применять санкции в связи с серьезными нарушениями трудовой дисциплины. Так, в транспортных компаниях, где случались нарушения трудовой дисциплины, почти на каждом пятом предприятии периодически применяли административные наказания (штрафовали, отстраняли от работы или понижали разряд), почти на 15% предприятий систематически увольняли со-

**Таблица 2.4. Проблема текучести кадров и нарушения трудовой дисциплины персоналом: отраслевой разрез**

	В среднем	Пром-сть	Транс-т	Строит-во	Торговля	Связь	Дел. услуги
Текучесть кадров на предприятии:							
очень серьезная проблема	14	19	27	11	12	5	6
не слишком серьезная проблема	41	41	42	45	41	39	36
совсем не является проблемой	44	37	29	44	45	53	57
Затруднились с ответом	2	3	2	1	2	3	1
Доля компаний, где были случаи серьезных нарушений трудовой дисциплины	37	50	54	44	35	25	15
Доля компаний, где периодически применялись административные наказания (штрафы, отстранения от работы, понижение квалификационного разряда) за серьезные нарушения трудовой дисциплины	12	14	18	12	7	2	4
Доля компаний, где периодически были случаи увольнения за серьезные нарушения трудовой дисциплины	8	8	14	4	11	5	0

трудников за несоблюдение трудовой дисциплины. Довольно высокий процент компаний, где были серьезные нарушения трудовой дисциплины, отмечается и в строительной отрасли. Одновременно в секторе связи и деловых услугах проблема текучести кадров довольно редко становится серьезной проблемой для компаний, так же как и меньше вероятность нарушений трудовой дисциплины (см. табл. 2.4).

Отраслевая специфика проблемы текучести кадров просматривается и при изучении основных причин текучести кадров в компаниях (табл. 2.5). Основными причинами текучести кадров в промышленных компаниях и на предприятиях транспорта называются прежде всего низкая оплата труда сотрудников и сложные условия работы (особенно на транспорте). В новационных отраслях, в сфере связи и деловых услуг наиболее распространенной причиной текучести кадров называется ограниченное предложение на рынке труда специалистов нужной квалификации с необходимым опытом: по мнению работодателей, работники чаще покидают предприятия не из-за низких заработков, а из-за несоответствия их профессиональных компетенций, опыта требованиям компании. В строительстве и торговле в качестве главных причин текучести кадров также назывались борьба и переманивание сотрудников другими отраслевыми компаниями, а также недостаточные мотивация и профессиональная ответственность работников. В этих отраслях идет борьба

**Таблица 2.5. Основные причины текучести кадров: отраслевой разрез**

	В среднем	Пром-сть	Транс-т	Строит-во	Торговля	Связь	Дел. услуги
Слишком большая конкуренция среди предприятий за работников	29	23	26	35	38	30	27
Низкая оплата труда на нашем предприятии/ в организации	39	52	52	40	34	30	19
Мало кандидатов с нужными профессиональными навыками и знаниями	35	33	29	30	29	46	49
Мало кандидатов с достаточной мотивацией и ответственным отношением к работе	31	27	26	35	38	32	37
Работники имеют недостаточную квалификацию, опыт для работы в компании	19	21	10	19	17	25	27
Нет перспектив карьерного роста на этой работе	15	18	12	17	12	20	14
Неудобный график работы (ночные часы и пр.), в т.ч. сезонная работа	18	16	37	19	18	7	4
До работы сложно добираться, проблемы с транспортом	10	13	8	15	14	5	3
Другое	6	2	3		1	1	3
Нет особых причин	3	3	4	2	3	4	3
Затруднились с ответом	2	2	1	5	2	1	1

за сотрудников, обладающих ключевыми профессиональными компетенциями: с высокой мотивацией к работе, лояльностью к компании и профессиональной ответственностью за выполняемую работу.

### 2.3. Модели выбора/поиска компаниями работников на рынке труда

Интенсивность найма нового персонала в 2013 г. осталась без изменения — примерно девять из десяти опрошенных работодателей сообщили о том, что за последние два года им приходилось нанимать новых работников.

Как и в прежние годы, чаще всего принимают на работу самые массовые категории работников — квалифицированных (77%) и неквалифицированных (52%) рабочих. Почти половина работодателей сообщают о найме служащих и технического персонала (45%) (табл. 2.6).

Таблица 2.6. Распространенность найма различных категорий персонала (от числа всех предприятий, %)

	Опрос 2008	Опрос 2011	Опрос 2012	Опрос 2013
Доля предприятий, которые вообще не принимали новых работников за последние 2 года	8	10	12	8
Принимали:				
руководителей высшего звена, топ-менеджеров (зам. руководителя предприятия, главных специалистов)	27	23	19	24
руководителей функциональных подразделений	29	27	27	26
руководителей линейных подразделений	34	28	33	34
исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений	38	30	33	37
исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений	37	37	41	44
служащих, офисных работников, технических исполнителей	43	43	42	45
квалифицированных рабочих	77	74	74	77
неквалифицированных рабочих	51	50	52	52

По сравнению с предкризисным периодом произошел незначительный рост интенсивности найма линейного персонала. В 2008 г. о найме исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений сообщали 37% опрошенных, в 2013 г. доля таких ответов увеличилась до 44%. За этот же период не произошло расширения найма исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений.

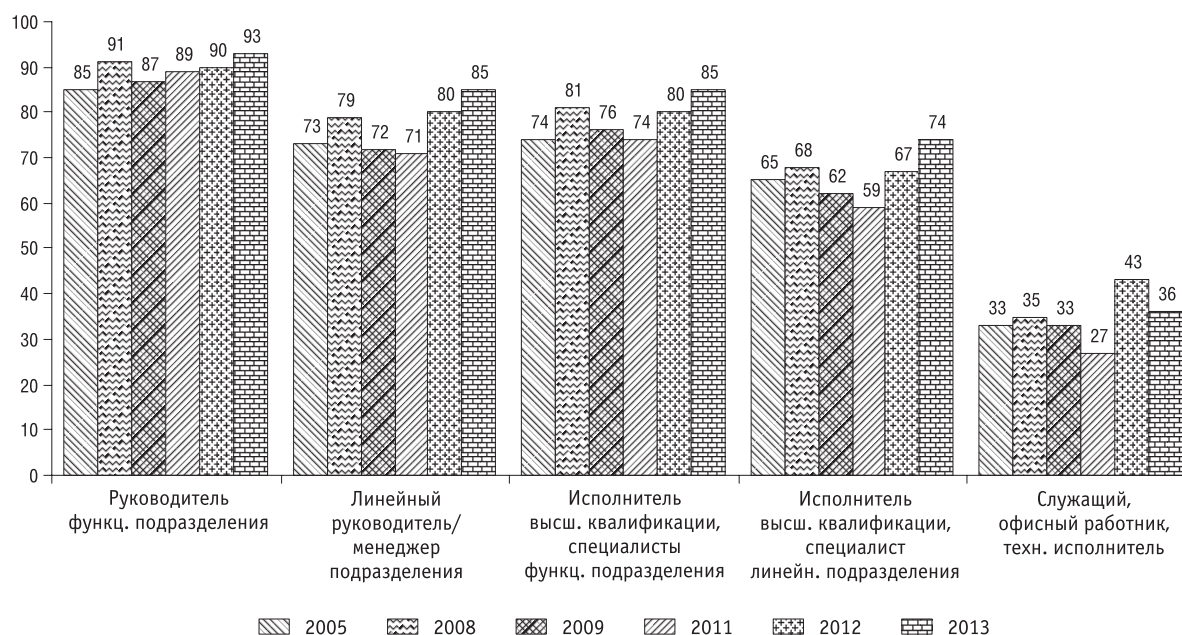
В 2013 г. сохранились весьма высокие требования работодателей к наличию сертификата о профессиональном образовании. Эти требования в среднем продолжили повышаться почти по всем категориям персонала, за исключением служащих и технического персонала (рис. 2.4).

Эта тенденция только усиливается, причем более интенсивно среди менее успешных предприятий и организаций (табл. 2.7). Например, если среди успешных предприятий доля ответов об обязательном требовании диплома за два года выросла максимум на 5 п.п., то среди неуспешных рост достигал 15 п.п. С 60% в 2011 г. до 75% в 2013 г. увеличилась частота упоминаний об обязательном требовании диплома при найме работников в линейные подразделения неуспешных организаций. Соответствующие показатели среди успешных компаний выросли с 84 до 89% за период 2011–2013 г.

Те же особенности проявляются и при анализе ситуации в крупном, среднем и малом бизнесе — здесь более быстрыми темпами увеличивается доля работодателей, беспокоящихся о наличии диплома (табл. 2.8). Но в крупном бизнесе еще с середины 2000-х гг. почти правилом было требование наличия диплома о профессиональном образовании для руководителей и специалистов, в массовом порядке сертификатов профессионального образования ожидали от кандидатов на вакансию служащего и квалифицированного рабочего.



**Рисунок 2.4. Изменения распространенности требования обязательного наличия диплома при трудоустройстве работников (%)**



**Таблица 2.7. Требование обязательного наличия диплома при трудоустройстве работников в компаниях разной степени успешности (от числа всех опрошенных предприятий, %)**

	Все опрошенные		Неуспешные предприятия		Средние предприятия		Успешные предприятия	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Руководителей функциональных подразделений	89	93	90	90	87	93	95	96
Линейных руководителей/менеджеров подразделений	71	85	70	84	68	83	83	89
Исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений	74	84	71	81	71	83	84	89
Исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений	59	74	60	75	53	71	74	78
Служащих, офисных работников, технических исполнителей	27	36	25	26	25	34	36	50
Квалифицированных рабочих	30	34	29	33	27	30	41	42

**Таблица 2.8. Требование обязательного наличия диплома при трудоустройстве работников в компаниях разной численности (от числа всех опрошенных предприятий, %)**

	Малые предприятия		Средние предприятия		Крупные предприятия	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Руководителей функциональных подразделений	82	86	91	93	94	97
Линейных руководителей/менеджеров подразделений	63	72	71	87	86	90
Исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных подразделений	65	74	74	84	88	91
Исполнителей высшей квалификации, специалистов линейных подразделений	48	59	60	75	71	80
Служащих, офисных работников, технических исполнителей	20	28	28	37	35	39
Квалифицированных рабочих	25	29	32	33	33	37

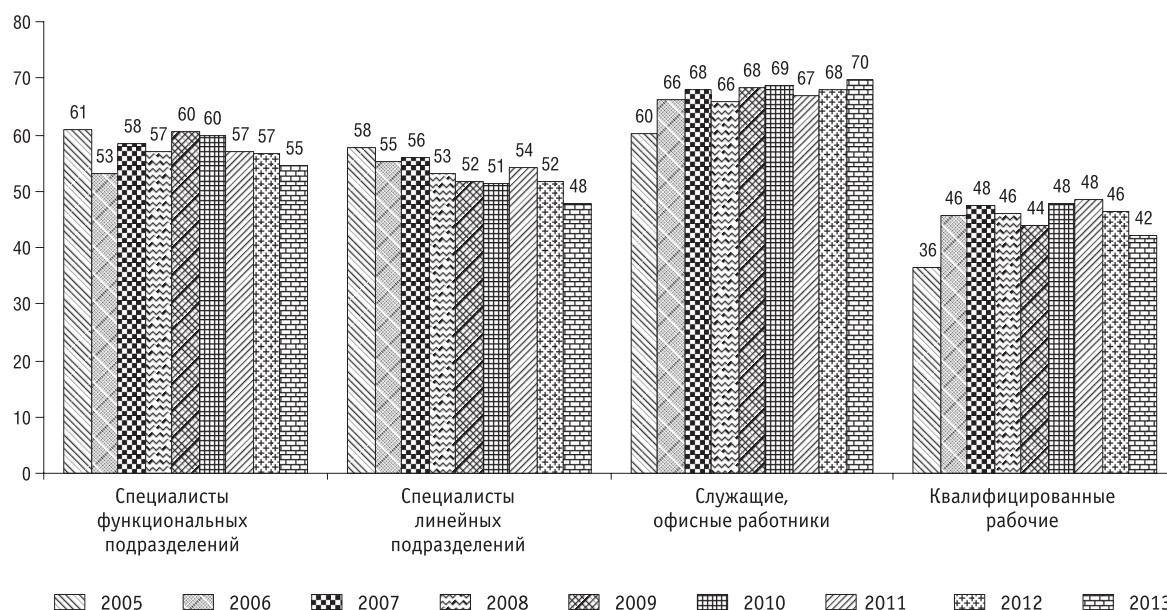
В результате происходит сглаживание различий в требованиях работодателей к наличию профессиональных сертификатов у вновь нанимаемых работников, которое продолжилось и в 2013 г. При этом вряд ли речь идет о росте требований к качеству профессиональной подготовки кадров, скорее, как к закреплению формальной процедуры предоставления работниками документа о профессиональном образовании.

На протяжении всех лет реформирования системы профессионального образования в России не утихают дискуссии о том, кого эта система должна готовить — профессионалов с конкретными навыками, приспособленных для работы в заранее определенных технологических цепочках (так называемых узких специалистов, досконально знающих отдельную предметную область, функциональный навык), или специалистов с общими навыками и развитыми способностями к оперативному обучению (т.е. специалистов широкого профиля).

Многолетние данные наблюдений позиции работодателей по этому вопросу говорят о том, что в среде руководителей спор далек от разрешения по всем основным категориям персонала, за исключением служащих и технического персонала (рис. 2.5). В отношении этой категории работников, можно сказать, сформировался консенсус (представленный более чем двумя третями респондентов) о том, что здесь предпочтительна подготовка работников широкого профиля. Доля согласных с таким мнением непрерывно возрастала с 2005 г. и в 2013 г. достигла 70% опрошенных.

**Рисунок 2.5. Изменения распространенности предпочтения специалистов широкого профиля**

(доля компаний, где предпочли бы работника широкого профиля на должность, %)



В отношении квалифицированных рабочих позиция другая — сторонники подготовки рабочих с широкими навыками в меньшинстве, и, несмотря на колебания в отдельные годы, в целом их число остается на уровне чуть более 40% (в 2013 г. — 42%).

Что же касается высококвалифицированных специалистов, то здесь понемногу начинают доминировать предпочтения в пользу узких специалистов. Если в начале исследования почти две трети опрошенных отдавали предпочтение специалистам широкого профиля, то к 2013 г. их доля почти сравнялась со сторонниками подготовки узких специалистов, особенно когда речь идет о высококвалифицированном персонале линейных подразделений.

В 2013 г. указанные тенденции получили дальнейшее развитие. Однако в отраслевом разрезе ситуация более многообразная (табл. 2.9).

**Таблица 2.9. Предпочтение работодателей в отношении специалистов широкого и узкого профилей по отраслям**  
(доля предпочитающих специалистов широкого профиля от числа ответивших, 2010–2013 г., %)

Для категории	В целом	Торговля	Деловые услуги	Промышленность	Связь	Транспорт	Строительство
Специалисты функциональных подразделений	57/55	63/56	57/63	59/53	52/52	50/57	49/55
Специалисты линейных подразделений	54/48	65/64	64/54	42/41	38/45	54/51	53/52
Служащие, офисные работники	67/70	74/77	76/75	64/69	75/76	71/69	70/63
Квалифицированные рабочие	48/42	61/66	60/54	40/35	52/48	39/41	56/46

На фоне общего снижения доли сторонников подготовки высококвалифицированных специалистов широкого профиля в строительной, транспортной отраслях и в сфере деловых услуг за последние 3 года доля их сторонников, напротив, выросла, если речь идет о специалистах функциональных подразделений. Также произошел рост сторонников подготовки специалистов широкого профиля для работы в линейных подразделениях в секторе связи.

Наиболее многочисленные отклонения от общих тенденций наблюдаются в строительстве. Это единственный сектор экономики (из участвующих в мониторинге), где за последние три года произошел рост интереса работодателей к профессиональной подготовке узкоспециализированных рабочих и служащих.

Заинтересованность работодателей к узкоспециализированной подготовке рабочих (в отличие от специалистов высшей квалификации) выражается и в том, что именно в отношении этой категории персонала опрошенные чаще всего отвечают, что готовы были бы заключить договор с учреждениями профессионального образования на подготовку, а не искать нужных специалистов на рынке труда. Данные за много лет мониторинга устойчиво показывают, что в большинстве случаев работодатели, как правило, предпочитают искать нужных специалистов на рынке труда. И это вполне согласуется с тем, что наиболее важным критерием отбора кандидатов остается опыт работы. В среднем примерно только каждый пятый-шестой работодатель хотел бы заключать договор с учреждениями профессионального образования на подготовку специалистов высшей квалификации функциональных подразделений, а также руководителей линейных подразделений (табл. 2.10). Хотя следует отметить, что чем более квалифицированный специалист требуется на конкретное рабочее место, тем чаще работодатели выражают готовность заказать подготовку нужного работника в учреждениях профессионального образования. Уже каждый четвертый опрошенный (в 2013 г. – 24%) сообщает о предпочтении заключения договора с вузом для подготовки исполнителя высшей квалификации для линейных подразделений. Когда же речь заходит о подготовке рабочих, то доля таких ответов повышается до 35% (в 2013 г.) – в случае квалифицированных рабочих основного производства, и сохраняется на 25% – для квалифицированных рабочих вспомогательного производства. На примере структуры требований к подготовке рабочих лучше всего вид-

**Таблица 2.10. Предпочтения работодателей относительно заключения договора с вузом на подготовку нужного специалиста в 2005–2012 гг. (%)**

Для категории	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Руководители функциональных подразделений	19	14	15	9	11	11	10	12
Линейные руководители/менеджеры	19	19	23	13	13	14	18	18
Исполнители высшей квалификации функциональных подразделений	14	15	16	10	10	8	11	15
Исполнители высшей квалификации линейных подразделений	23	22	23	16	17	16	23	24
Технические исполнители, офисные работники	13	9	14	6	8	10	11	12
Квалифицированные рабочие, занятые в основной деятельности	32	29	34	26	30	25	30	35
Квалифицированные рабочие, занятые во вспомогательной деятельности	21	16	24	13	18	17	21	25



на зависимость готовности к сотрудничеству с учреждениями профессионального образования от степени специализированности рабочего места. Чем больше специализация, тем чаще работодатели выражают готовность заказывать подготовку соответствующих специалистов в учреждениях профессионального образования. Квалификационные требования, набор навыков и знаний, необходимых для рабочего основного производства, скорее всего, лучше конкретизирован и определен, чем у работника вспомогательного производства. Соответственно доля работодателей, готовых заказывать подготовку квалифицированных рабочих основного производства в полтора раза выше, чем в том случае, когда речь идет о подготовке рабочих для вспомогательного производства. К таким различиям может приводить также более пристальное внимание работодателей к подбору персонала основного производства. В любом случае только по категории рабочих в годы после кризиса отмечается рост интереса работодателей к сотрудничеству с учреждениями профессионального образования для подбора персонала.

Описанные выше тенденции имеют некоторые отраслевые особенности. Наиболее высокий интерес к сотрудничеству с образовательными учреждениями отмечается в промышленности и на транспорте. За последние три года работодатели строительной отрасли также примкнули к этой группе отраслей с относительно высоким спросом на профессиональную подготовку, что произошло за счет опережающего роста доли работодателей, сообщающих о готовности заключать договоры с образовательными учреждениями для обеспечения потребностей своего производства в квалифицированных рабочих (см. табл. 2.10).

При этом в строительстве, в отличие от промышленности и транспорта, практически отсутствуют различия между рабочими основного и вспомогательного производств. В 2013 г. одна и та же доля работодателей (почти 30%) сообщили о том, что они готовы были бы заключить договор на подготовку рабочих как для основного, так и для вспомогательного производств. В промышленности и на транспорте сохраняется полуторакратный разрыв между этими двумя категориями.

В 2013 г. по сравнению с 2010-м также заметно вырос интерес к подготовке кадров у работодателей из сферы торговли (примерно в полтора раза за три года по рабочим категориям). Так же, как и в строительстве, работодатели сферы торговли не делают различий между рабочими основного и вспомогательного производств.

Работодатели сферы деловых услуг демонстрируют наименьший интерес к целенаправленной подготовке персонала в учреждениях профессионального образования, и в 2013 г. ситуация не изменилась. Эта сфера деятельности сейчас является, наверное, менее всего формализованной, что, очевидно, и объясняет сложившуюся ситуацию. Напомним, что в сфере деловых услуг чаще, чем в среднем, востребованы специалисты широкого профиля.

Уровень формализации требований к профессиональной квалификации работников выражается в том числе в наличии письменных должностных инструкций. Напомним, что

**Таблица 2.11. Предпочтения работодателей относительно заключения договора с учреждением профессионального образования соответствующего уровня на подготовку нужного специалиста в отраслевой структуре в 2010 – 2013 г. (%)**

Для категории	Транспорт	Промышленность	Связь	Строительство	Дел. услуги	Торговля
Руководители функциональных подразделений	15/15	14/14	13/10	10/10	9/3	7/3
Линейные руководители/менеджеры	21/21	20/23	14/16	8/13	9/8	4/5
Исполнители высшей квалификации функциональных подразделений	15/14	11/18	13/12	8/11	8/10	5/7
Исполнители высшей квалификации линейных подразделений	19/21	25/32	14/20	10/14	13/16	6/8
Технические исполнители, офисные работники	14/13	14/14	12/6	8/11	6/3	6/8
Квалифицированные рабочие, занятые в основной деятельности	31/32	39/45	14/19	15/28	11/10	9/16
Квалифицированные рабочие, занятые во вспомогательной деятельности	20/22	27/30	12/8	12/27	7/7	6/15

большинство работодателей (68%) сообщили в ходе опроса 2013 г., что в их компании есть письменные должностные инструкции для всех работников. Незначительные различия этого показателя, которые отмечаются в отраслевом разрезе, соответствуют описанной выше закономерности — несколько реже должностные инструкции встречаются в компаниях отраслей, работодатели которых менее склонны заказывать подготовку специалистов в учреждениях профессионального образования. Чаще всего должностные инструкции отсутствуют в компаниях сферы деловых услуг и торговли (см. табл. 1.1). Это как раз те отрасли, где предпочитают искать готовых специалистов на рынке труда.

Таким образом, можно говорить о наличии общей тенденции: чем точнее и конкретнее сформулированы квалификационные требования к персоналу, тем выше вероятность того, что компания будет сотрудничать с учреждениями профессионального образования в целях подготовки специалистов для последующей работы в этой организации.

#### **2.4. Масштабы найма выпускников учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования**

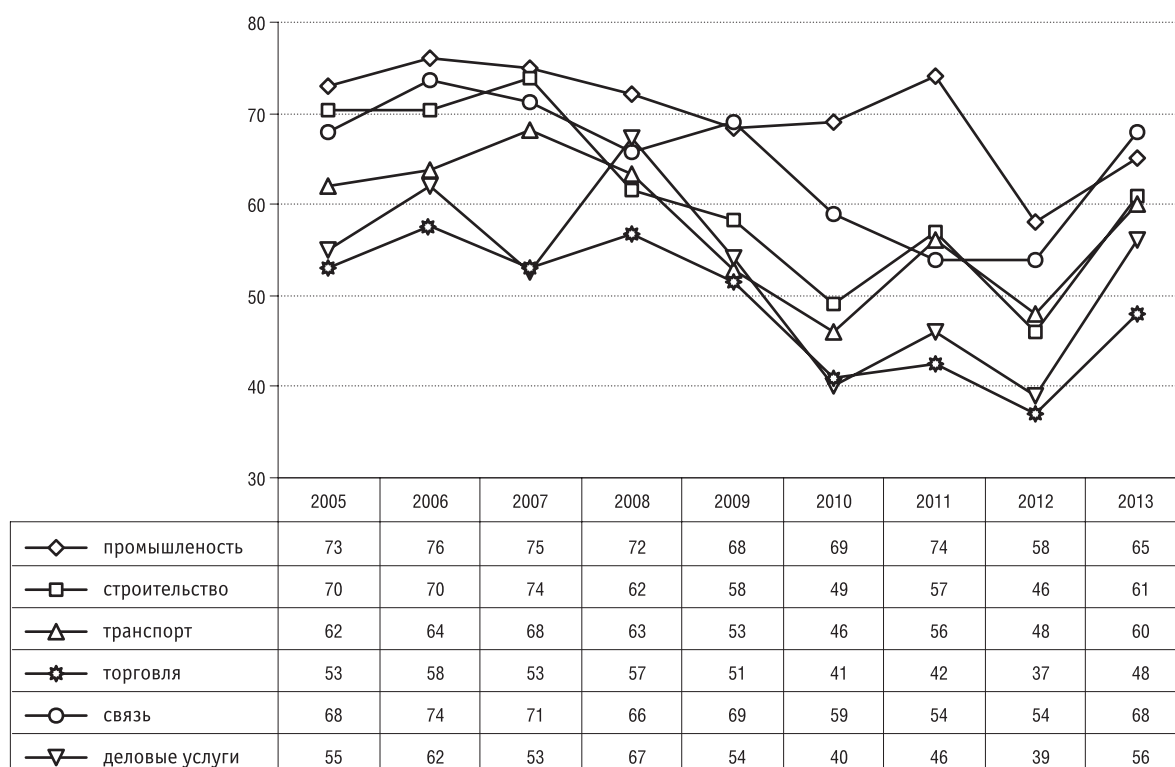
По опросу 2012 г. было отмечено сокращение доли компаний, нанимавших недавних выпускников учреждений профессионального образования (как профессиональных училищ и колледжей, так и вузов). Однако в общей тенденции последних лет предыдущий замер можно признать исключением, так как уже в опросе 2013 г. вновь зафиксирован рост спроса компаний на недавних выпускников. Если по итогам предыдущего опроса 58% работодателей нанимали выпускников учреждений профессионального образования последних 2 лет, а по итогам опроса 2012 г. — 46% опрошенных работодателей, то по итогам опроса 2013 г. — 56% опрошенных работодателей. Отметим, что наряду с расширением найма недавних выпускников расширилось сотрудничество компаний с учреждениями системы профессионального образования и в других формах (учебные практики, участие в ярмарках вакансий, подготовка специалистов/работников под заказ компаний). Как результат — за последний год доля компаний, нанимавших выпускников вузов, выросла до 43% (что выше уровня 2008 г.). Значительно выросла доля организаций, проявивших интерес к выпускникам колледжей: до 39% от общего числа опрошенных компаний — и это максимальное значение за последние 5–6 лет. Восстанавливается и спрос на выпускников профессиональных училищ и лицеев (по опросу 2013 г.). Их нанимали 30% опрошенных компаний. Кроме того, более четверти (и это значение более-менее устойчиво из года в год) недавних выпускников, получивших работу в компаниях, уже имели опыт общения со своим нынешним работодателем в ходе учебных практик, стажировок (табл. 2.12).

За последний год увеличили наем выпускников учреждений профессионального образования в компании всех опрашиваемых отраслей. Максимальный интерес к выпускникам сохраняется в промышленности, в отрасли связи. Минимальная доля предприятий, нанимавших недавних выпускников, остается в торговле. По результатам прошлых опросов у компаний сферы деловых услуг, ранее 2008 г. активно нанимавших выпускников, интерес к подобной практике после кризиса 2008 г. и до 2012-го постоянно снижался.

**Таблица 2.12. Доля выпускников, прошедших ранее практику или стажировку на предприятии**  
(% от числа предприятий, проводивших наем новых сотрудников)

	Опрос							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Выпускники вузов	24	25	26	26	24	16	27	25
Выпускники учреждений среднего специального образования (техникумов, профессиональных колледжей и т.п.)	26	24	24	33	26	19	32	24
Выпускники учреждений начального профессионального образования (ПТУ, профессиональных лицеев и т.п.)	33	29	28	38	31	19	29	25

**Рисунок 2.6. Доля предприятий по отраслям, проводивших наем выпускников всех уровней профессионального образования**  
(% от числа предприятий, нанимавших в течение последних 2 лет новых работников)



Однако по итогам последнего года следует признать положительную тенденцию — активное возобновление в этой отрасли найма молодых специалистов (рис. 2.6). Что касается характера найма в компании этих секторов выпускников учреждений среднего и начального профессионального образования, то здесь сотрудничают по минимуму.

Напомним, что по результатам предыдущего опроса в традиционных отраслях были снижены масштабы найма выпускников колледжей и профессиональных училищ существенно, чем наем выпускников вузов. По итогам опроса 2013 г. в этих отраслях примерно в одинаковой мере восстанавливается интерес и к выпускникам вузов, и к выпускникам колледжей и профессиональных училищ. Например, в промышленности нанимали выпускников вузов 54% компаний, принимавших на работу новых сотрудников, выпускников колледжей — 48% (что на 9 % выше данных прежнего замера), и выпускников ПТУ — 37% (что на 4 п.п. выше данных прежнего замера). В итоге на данный момент активность найма выпускников вузов и колледжей промышленными предприятиями и предприятиями транспорта почти сопоставима с уровнем 2008 г. Но у строительных компаний интерес к недавним выпускникам пока не восстановился до уровня 2008 г. (т.е. характерного для периода подъема для отрасли).

За последний год динамика найма выпускников в крупные, средние и малые компании была неравномерна (табл. 2.13). Так, со стороны крупного бизнеса более значительная динамика наблюдалась по набору выпускников профессиональных училищ и особенно колледжей. Средний бизнес за последний год практически не менял тактики в вопросах найма недавних выпускников всех уровней. В малом бизнесе за последний год несколько вырос интерес к выпускникам вузов и ПТУ. В целом крупный бизнес по-прежнему чаще обращается к выпускникам вузов, техникумов и ПТУ в сравнении с предложением для выпускников вакансий со стороны малого и среднего бизнеса. Кроме того, по-прежнему работодатели чаще имеют опыт предоставления работы выпускникам вузам среди всех выпускников различных уровней профессионального образования.

В ходе многолетних замеров практически не меняются оценки работодателями уровня профессиональной подготовки выпускников, только получивших профессиональное

**Таблица 2.13. Наем выпускников последних лет в различные годы: сравнение по группам предприятий различного размера (% от числа предприятий, нанимавших новых работников)**

	Опрос			
	2006	2011	2012	2013
<i>Доля предприятий, нанимавших выпускников учреждений высшего профессионального образования</i>				
крупный бизнес	73	68	66	69
средний бизнес	41	48	40	39
малый бизнес	29	29	19	28
<i>Доля предприятий, нанимавших выпускников учреждений среднего профессионального образования</i>				
крупный бизнес	51	61	49	67
средний бизнес	36	35	34	30
малый бизнес	24	20	15	22
<i>Доля предприятий, нанимавших выпускников учреждений начального профессионального образования</i>				
крупный бизнес	59	51	45	53
средний бизнес	39	39	26	25
малый бизнес	22	23	11	12

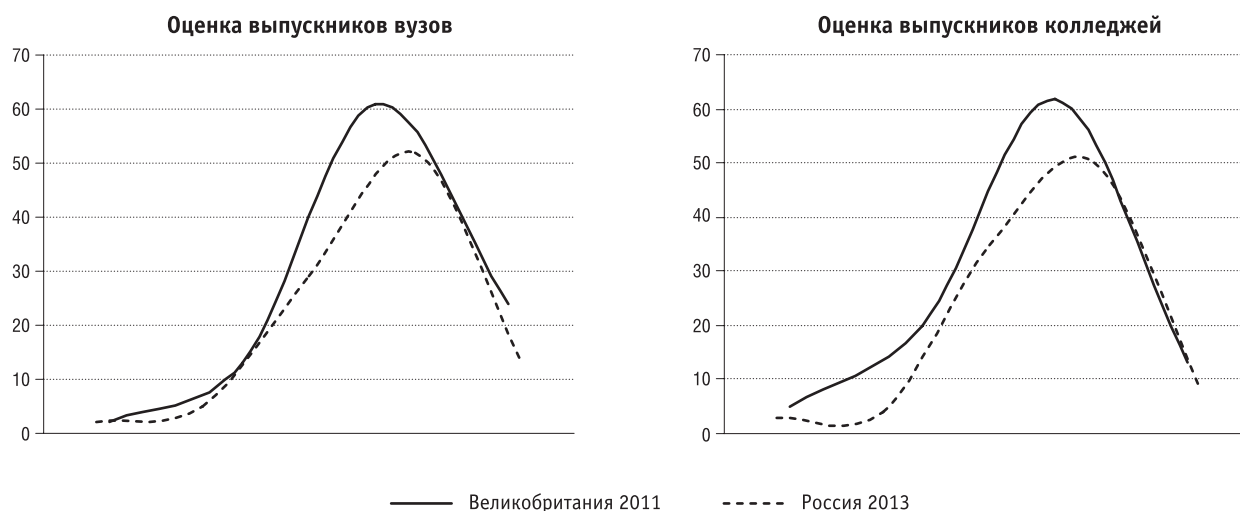
образование. Так, в 2013 г. средний балл при оценке выпускников вузов составлял 3,7 балла по пятибалльной шкале, выпускников колледжей — 3,6 балла, и выпускников ПТУ — 3,5 балла.

У работодателей в России и Великобритании довольно похожее мнение о выпускниках вузов и колледжей, устраивающихся на работу в компании (рис. 2.7). В целом работодатели довольно редко ставят выпускникам вузов по качеству полученных профессиональных знаний неудовлетворительные оценки (т.е. «плохо подготовлены» — по шкале британского опросника) или оценки ниже 3 баллов по 5-балльной шкале (по российскому опроснику) (табл. 2.14).

Руководители британских и российских компаний, как правило, в целом удовлетворены имеющимися профессиональными знаниями, при этом как британские, так и российские работодатели несколько выше оценивают профессиональную подготовку выпускников вузов, выпускники колледжей относительно реже получали от работодателей высокие оценки (см. табл. 2.14).

Но если студенты вузов, колледжей, как правило, получают некоторый необходимый набор теоретических знаний, то, что касается других навыков, необходимых выпускникам

**Рисунок 2.7. Оценка работодателями выпускников вузов и колледжей (Россия и Великобритания)**



**Таблица 2.14. Оценки работодателями выпускников вузов и колледжей (Россия и Великобритания)**

	Выпускники	
	вузов	колледжей
<i>Уровень профессиональной подготовки (Россия, 2013)</i>		
1 (низкий)	2	3
2	5	4
3	29	35
4	52	50
5 (высокий)	13	8
<i>Насколько хорошо подготовлены к работе (Великобритания, 2011)</i>		
очень плохо подготовлены	2	5
плохо подготовлены	12	19
хорошо подготовлены	59	60
очень хорошо подготовлены	23	13
затруднились с ответом	4	3

для успешной адаптации на рабочем месте в компании, к ним у работодателей и у экспертов возникают большие претензии. Согласно докладу Мирового банка 2012 г., особенностью обучения в рамках российской системы профессионального образования остается передача «академических» теоретических знаний, заучивание фактов и недостаточное внимание к развитию навыков использования теоретических знаний для решения прикладных задач, навыков критического мышления, а также навыков поиска решения задач/проблем<sup>3</sup>. Такая модель пока сохраняет наследие советской эпохи, когда развитие у студентов критического мышления, навыков самостоятельного поиска решения проблем из реальной среды, обучение по первоисточникам, а не по интерпретациям из учебников, рассматривались даже как опасные. В частности, по международным тестам PISA в 2006 г. студенты из России не уступали в тестах на знания фактологического материала и по теоретическим знаниям, но отставали в тестах на умение использовать знания, навыки мышления при решении сложных практических задач на примере реальных ситуаций. Эксперты признают, что российским студентам не хватает навыков более высокого порядка, их нужно учить не набору профильных теорий, а навыкам рассуждать, самостоятельно находить решения в сложных, нерутинных обстоятельствах, готовности осваивать новую информацию, которые и дают возможность молодому специалисту адаптировать и трансформировать свой профессиональный капитал в условиях меняющейся технологической и организационной среды. Следует отметить, что недостаток подобных профессиональных навыков более высокого порядка отмечается не только у будущих молодых специалистов, но и у штатных работников организаций (этот феномен детально описан в разделе, посвященном характеру дефицита компетенций основных исполнителей в российских компаниях).

Работодатели довольно рационально относятся к профессиональной базе молодых специалистов, не выражают завышенных ожиданий и требований. Более приоритетными оказываются для работодателей обучаемость, адаптируемость на новом рабочем месте, высокая мотивированность к обучению в компании и целеустремленность. В целом недавние выпускники в среднем по уровню обучаемости получают более высокую оценку (более 4 баллов), если сравнивать с оценкой уровня их профессиональной подготовки.

К аналогичным выводам пришли и исследователи одного из проектов рекрутингового портала Superjob, опрашивавшие руководителей кадровых служб компаний. Так, согласно данным этого опроса, при найме молодого специалиста, во-первых, оценивают «личные компетенции и деловые качества» (74% руководителей кадровых служб), во-вторых,

<sup>3</sup> Sondergaard L, Murthi M. Skills, not just diplomas. Managing education for results in Eastern Europe and Central Asia. // World Bank, 2012, pp.59 – 60; [http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411_FullReport.pdf)

наличие минимального профессионального опыта (45%). А вот уровень и качество образования при отборе молодых специалистов на вакантное место в первую очередь учитывали бы лишь 34% руководителей кадровых служб. Что подразумевалось под важными «личными компетенциями», необходимыми недавним выпускникам, — мотивированность, целеустремленность (по мнению 62% опрошенных руководителей кадровых служб), организованность, умение планировать время (44%), ориентация на развитие, самообразование (39%), умение работать в команде (28%). Опыт работы молодого специалиста по специальности важен для работодателей, в том числе приветствуется участие в программах стажировки в различных компаниях (его учитывали бы при оценке молодого специалиста 28% руководителей кадровых служб).

В целом следует отметить, что работодатели и для опытных, и для молодых специалистов называют похожие профессиональные качества и навыки, в том числе поведенческие, над которыми стоит поработать претендентам на вакансии компаний. Следует особо отметить, что со стороны работодателей будет и впредь сохраняться спрос на умение учиться, обрабатывать и использовать информацию, ответственность, умение самостоятельно решать задачи, организовывать свою работу, планировать свое время, а также навыки коммуникации в коллективе и с клиентами.



## 3. СОСТОЯНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ОПРОШЕННЫХ КОМПАНИЯХ

### 3.1. Масштабы несоответствия профессиональных навыков у работников требованиям компаний

На фоне растущих жалоб на дефицит численности персонала остаются по большей части неизменными оценки качества имеющихся работников. Не менее 80% работодателей ставят оценки не ниже 4 (по пятибалльной шкале) по таким характеристикам своих работников, как владение базовыми профессиональными знаниями, навыки переобучения, уровень культуры и трудовой дисциплины, творческий подход, навыки коллективного труда и т.п.

Работодатели в наименьшей степени удовлетворены готовностью работников идти навстречу руководству в случае возникновения трудностей на предприятии, и это единственные оценки, которые за последние два года демонстрируют тенденцию к ухудшению. «Готовность работать сверхурочно, в режиме аврала» оценивается почти так же высоко, как профессиональные навыки, – в среднем около четырех баллов. Однако за два года доля работодателей, оценивающих свой персонал по этому параметру не менее чем на 4, сократилась с 83 до 79%.

Готовность персонала «работать за меньшие деньги» всегда хуже всего оценивалась работодателями – в среднем примерно 3,5 балла. В 2013 г. только половина работодателей (52%) давала оценки четыре балла и выше, тогда как всего два года назад, в 2011 г., доля таких ответов составляла 63%. Ранее мы уже обращались к проблеме сбалансированности структуры работников по уровню квалификации. С одной стороны, изучение этой проблемы дает представление о том, насколько эффективно используется квалификационный и образовательный капитал работников на данном этапе. С другой стороны, в динамическом аспекте позволяет судить, насколько меняется бизнес и активно эволюционируют запросы к компетенциям сотрудников в связи с технологическими, организационными сдвигами, использованием новых возможностей бизнеса.

Работодатели в основном удовлетворены состоянием рабочей силы, занятой в компаниях. Но тем не менее существует определенная доля предприятий, где квалификационная структура занятых не сбалансирована. Проблема несбалансированности связана как с наличием дефицита квалификации работников (т.е. работники имеют квалификацию ниже требуемой работодателями), так и с избыточной квалификацией персонала (т.е. работники имеют квалификацию выше требуемой работодателями). В первом случае (дефицита квалификации) происходит недоиспользование или неэффективное использование оборудования, технологий и других имеющихся в компании ресурсов. Второй случай (избыточной квалификации) оборачивается для организации недоиспользованием или неэффективным использованием человеческого капитала. И в первом и во втором случаях речь идет о не вполне эффективном использовании имеющихся у компании ресурсов, об экономических, финансовых потерях для нее.

Согласно ответам 70% руководителей, где существует дефицит квалификации основных исполнителей, ее несоответствие у части работников влечет определенные проблемы для компании. И чаще всего приводит к повышенной загрузке более опытных работников (в 40% компаний с квалификационным дефицитом). Как следствие – провоцирует рост текущих затрат (в 20% организаций с квалификационным дефицитом) и невозможность соответствовать стандартам качества (на 21% предприятий с квалификационным дефицитом). Все это оборачивается долгосрочными потерями компании, обусловленными труд-

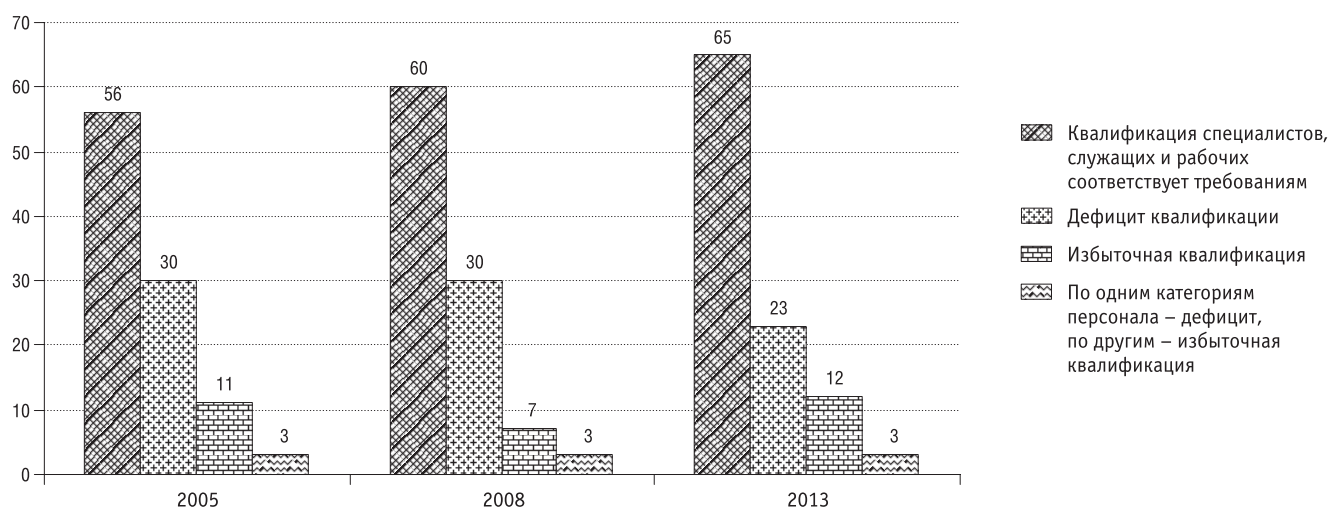
ностями внедрения новых и более эффективных технологий (для 30% таких организаций), уходом некоторых заказчиков, утратой части бизнеса (примерно для 15%), запаздыванием разработок новых продуктов (на 14%), невозможностью внедрения новых трудовых навыков (для 17%).

По результатам опроса руководителей компаний в 2013 г., большинство организаций (примерно две трети) все же имели сбалансированную структуру работников-исполнителей, когда квалификация специалистов (служащих и рабочих) в принципе соответствует текущим требованиям, предъявляемым на предприятии. На 23% зафиксирован дефицит квалификации основных исполнителей. Но в связи с квалификационным дефицитом существенное ограничение в деятельности компании, снижение ее эффективности отмечали руководители менее 30% предприятий, где квалификация основных исполнителей ниже требуемой, еще на 46% дефицит квалификации основных исполнителей оказывал некоторое, но не столь значительное влияние на общую эффективность организации.

Ситуация «избыточной» квалификации, т. е. когда квалификация основных исполнителей выше требуемой работодателем, встречается гораздо реже, — на 12% опрошенных предприятий. И 3% предприятий одновременно сталкиваются по одним категориям исполнителей с дефицитом квалификации, по другим — с избыточной квалификацией сотрудников.

С точки зрения удовлетворения текущих квалификационных требований работодателей в 2013 г. зафиксирована более сбалансированная структура занятости, чем в 2005 г. (рис. 3.1). Причем в среднем структура исполнительского состава стала более сбалансированной за счет значимого сокращения доли компаний, сталкивающихся с дефицитом квалификации персонала. С 2005 по 2013 г. доля предприятий, на которых квалификация основных исполнителей (специалистов, служащих или рабочих) оказывается ниже требуемой, снизилась с 30 до 23% от числа опрошенных. Как в 2005 г., так и в 2013-м избыточная квалификация исполнительского персонала встречается гораздо реже — не более чем на 12% опрошенных предприятий квалификация основных исполнителей превышает необходимую для данных компаний. В 2005 г., когда российская экономика находилась в переходном состоянии, доля компаний, где квалификация исполнительского состава не соответствовала характеру деятельности и запросам предприятий, была довольно значительной. Потребовалось определенное время на рынке труда для адаптации работников к меняющемуся спросу компаний на профессии и профессиональные компетенции. В 2013 г. рынок услуг профобразования и рынок труда уже более адаптированы к запросам компаний. В настоящее время по сравнению с началом 2000-х наблюдается не столь активная стадия развития экономики и реализации новых бизнес-

**Рисунок 3.1. Вопрос: «Соответствуют ли профессиональные навыки основных исполнителей (специалистов, служащих и/или рабочих) требованиям работы на предприятии?»**





возможностей, скорее складывается устойчивая, консервативная ситуация в экономике и на рынке труда, в то же время фиксирующая и квалификационную структуру занятости в компаниях.

Дефицит квалификации может рассматриваться со знаком плюс, если он является временным явлением, обусловленным стадией модернизации технологий, появления новых продуктов/услуг, инновационными организационными сдвигами.

Действительно, примерно на половине опрошенных предприятий за последние несколько лет изменились требования к профессиональным навыкам и знаниям в связи с обновлением оборудования, использованием новых технологий или внедрением инновационных методов организации управления, труда. За последние 12 месяцев более чем на 60% опрошенных предприятий проводились мероприятия по замене, обновлению оборудования, технологий. И для части компаний обновление оборудования, технологии не были инновационными, не повлекли серьезных изменений в методах и формах организации труда, не потребовали значительного пересмотра требований к трудовым навыкам. Но все же в 63% организаций, осуществлявших в течение последнего года мероприятия по внедрению нового оборудования и технологий, изменились требования к профессиональным знаниям и навыкам работников. В 36% компаний, осуществлявших за последние несколько лет обновление технологий, оборудования и методов организации труда, основному персоналу пока не удалось адаптироваться к новым требованиям, у части сотрудников профессиональные знания и навыки отстают от требований предприятия.

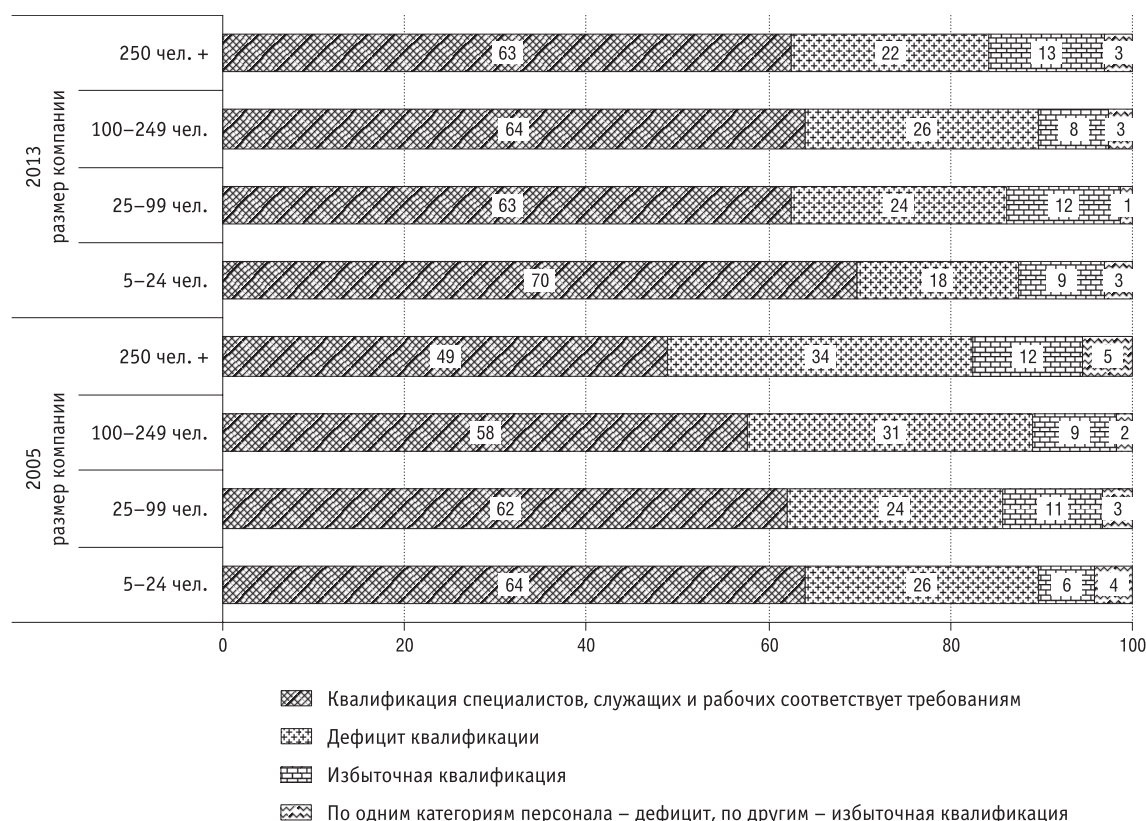
Если рассмотреть все компании, где уровень квалификации основных исполнителей ниже требуемого, то львиная доля случаев дефицита квалификации (69%) обусловлена технологическими и организационными сдвигами. Причем характер квалификационного дефицита, т.е. те качества, которые прежде всего необходимо улучшить работникам, принципиально различается в компаниях, где дефицит квалификации обусловлен реализацией программ модернизации, и тех, где дефицит квалификации сложился по иным причинам. В тех организациях, где дефицит квалификации связан с модернизацией, чаще всего сотрудники пока не освоили последние специализированные знания (в 49% таких компаний), им не хватает навыков к переучиванию, освоению нового (в 40%), недостает навыка самостоятельного решения рабочих проблем, инициативности (в 34%). Более актуальным для работников в этих компаниях стали и навыки самостоятельного планирования рабочего времени (в 19% случаев).

А вот в компаниях, где дефицит квалификации не связан с модернизацией, работодатели считают, что работникам с недостаточной квалификацией прежде всего необходимо поработать над совершенно другими профессиональными качествами. Здесь сотрудникам нужно повышать не столько профессиональные знания, сколько работать над исполнительностью, дисциплинированностью (в 43% таких компаний), профессиональной ответственностью (в 42%).

С 2005 по 2013 г. наиболее существенные изменения в оптимизации квалификационной структуры исполнительского персонала происходили в среднем и в крупном бизнесе (рис. 3.2). В 2005 г. мнения руководителей крупного и малого бизнеса о соответствии квалификации основных исполнителей требованиям компаний серьезно расходились: по сравнению с крупным и средним в малом бизнесе чаще квалификация исполнителей соответствовала требованиям организаций. Действительно, в переходный период малый бизнес демонстрировал более высокую адаптивность в сравнении с более крупными компаниями. Во-вторых, в крупном бизнесе происходили более масштабные обновление технологий, замена оборудования, изменение форм организации. Но уже на более стабильном этапе в 2013 г. удовлетворенность квалификацией основных исполнителей в крупном, среднем и в малом бизнесе примерно на одном уровне (см. рис. 3.2). В ходе общероссийского опроса 2013 г. сообщалось о том, что квалификация основного персонала ниже необходимой для полноценного выполнения служебных обязанностей в 21% компаний численностью менее 25 человек и в 25% организаций численностью более 250 человек.

Если сравнить данные британского опроса работодателей 2011 г. (наиболее недавний из опубликованных), то между малым, средним и крупным бизнесом довольно значительный разрыв в оценках соответствия квалификации персонала текущим требованиям

Рисунок 3.2. Проблема несбалансированности квалификации основных исполнителей в малом, среднем, крупном бизнесе в 2005, 2013 гг.



компании. Так, дефицит квалификации в той или иной мере ощущают примерно 45% опрошенных британских компаний численностью более 250 человек и 23% — до 25 человек<sup>4</sup>.

Если оценивать масштабы дефицита квалификации в общей численности занятых, то доля сотрудников, чья квалификация ниже требуемой, в общей численности занятых не превышает 4% — согласно данным общероссийского опроса. По данному показателю расхождения российских показателей с британскими небольшие. В британских компаниях доля работников, чья квалификация оценивается ниже требуемой для исполнения ими текущих служебных обязанностей и задач, примерно равнялась 5% от численности всего персонала опрошенных компаний<sup>5</sup>.

### 3.2. Распространенность дефицита профессиональных навыков и качеств по основным категориям работников

В 2005 г. наиболее острым (по доле компаний, сталкивающихся с проблемой недостаточной квалификации сотрудников) был дефицит квалификации среди линейных исполнителей высшей квалификации и рабочих (табл. 3.1). К 2013 г. существенно уменьшилась доля компаний, где квалификация линейных специалистов остается ниже требуемой для полноценного выполнения служебных обязанностей, и на сегодняшний момент доля этих предприятий составляет 8% от числа опрошенных организаций. А вот дефицит квалификации рабочих от 2005 г. к 2013-му снизился незначительно — в настоящее время о недостаточной квалификации рабочих сообщали на 15% опрошенных предприятиях. На сегодняшний день проблема дефицита квалификации прежде всего касается именно рабочих, причем как квалифицированных, так и неквалифицированных.

<sup>4</sup> Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.70; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

<sup>5</sup> Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.70; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

**Таблица 3.1. Распространенность дефицита квалификации по основным категориям работников**

	Отрасли экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	сфера дел. услуг
<i>Доля предприятий, на которых квалификация функциональных специалистов...</i>						
Выше требуемой						
2005	7	14	10	10	4	9
2013	8	14	8	12	8	10
Ниже требуемой						
2005	10	8	10	8	11	11
2013	7	5	3	3	3	5
<i>Доля предприятий, на которых квалификация линейных специалистов...</i>						
Выше требуемой						
2005	7	17	7	9	4	8
2013	11	16	5	10	6	6
Ниже требуемой						
2005	17	12	16	18	17	17
2013	7	6	8	10	8	9
<i>Доля предприятий, на которых квалификация служащих...</i>						
Выше требуемой						
2005	4	10	3	5	1	3
2013	6	9	4	6	2	3
Ниже требуемой						
2005	11	10	8	12	12	18
2013	7	9	4	13	6	10
<i>Доля предприятий, на которых квалификация квалифицированных рабочих...</i>						
Выше требуемой						
2005	7	9	7	2	4	5
2013	6	6	4	3	4	2
Ниже требуемой						
2005	19	11	21	21	19	9
2013	16	10	19	14	12	6

По данным опроса британских компаний, исследователи резюмировали, что дефицит квалификации персонала скорее можно считать локальным, он чаще всего связан с мало-квалифицированными позициями, в частности в сфере торговли и в сфере обслуживания на элементарных работах, а также среди неквалифицированных рабочих — в основном занятых ручным трудом<sup>6</sup>. И для России также можно признать, что проблема недостаточной квалификации скорее носит локальный характер, в тех же секторах малоквалифицированного труда, где она чаще всего встречается. Но следует выделить одно важное отличие, выявленное на российском рынке труда, — дефицит квалификации не только среди работников, занятых на элементарных работах, но и среди квалифицированных рабочих. Например, среди российских компаний, где есть «квалификационный дефицит», недостаток квалификации рабочих отмечался почти в 2 раза чаще, чем несоответствие квалификации персонала более высокого должностного статуса. Так, в этих организациях квалификация ниже требуемой у примерно у 7–8% служащих и исполнителей высшей квалификации и у 17% квалифицированных и 15% неквалифицированных рабочих. При изучении отраслевой структуры было выявлено, что чаще дефицит квалификации рабочих по-прежнему отмечается на промышленных предприятиях и в строительных компаниях (см. табл. 3.1). По итогам опроса более дефицитными квалифицированные рабочие оказываются и по числу вакансий, и по уровню квалификации.

<sup>6</sup> Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.141; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

Можно предположить, что для российского рынка труда дефицит квалификации рабочих уже является не цикличным явлением, а приобретает функциональный характер. Интересно, что по сравнению с дефицитом специалистов и служащих более существенный недостаток предложения квалифицированных рабочих нужной квалификации все чаще фиксируется работодателями не только в России, но и в странах постсоветского пространства, а также Восточной Европы. И влияние на эту тенденцию оказали сразу несколько факторов. Во-первых, в этих странах произошло значительное сворачивание начального и среднего профессионально-технического образования. Если в советское время почти половина получающих среднее образование училась в профессиональных училищах, то в постсоветское время молодые люди в массовом порядке уже стремились получить общее среднее образование (окончить полную школу), чтобы в дальнейшем получить высшее/третичное образование. Их выбор был мотивирован относительной доступностью высшего образования по сравнению со странами «старой» Европы, а также более высокой отдачей (т.е. размером премии, прироста заработной платы) от высшего образования. В течение переходного периода уровень отдачи от третичного образования почти удвоился, в то же время отдача от среднего образования (и общего, и технического) выросла незначительно. Во-вторых, возрастные квалифицированные рабочие с необходимой профессионально-технической базой уже прекращают свою карьеру и уходят на пенсию.

### **3.3. Профессиональные навыки, которые нужно совершенствовать сотрудникам, имеющим «несоответствующую» квалификацию**

Что подразумевают работодатели, озвучивая проблему дефицита квалификации, по каким именно критериям выявляется несоответствие части исполнительского персонала современным требованиям компаний? Каких именно профессиональных навыков ощущается наиболее острый дефицит? Дефицитные, т.е. наиболее недостающие навыки, по мнению работодателей, оказываются различными для разных категорий исполнителей (табл. 3.2). В частности, как правило, уровень специалистов высшей квалификации не соответствует современным требованиям. Это касается прежде всего умения самостоятельно решать рабочие задачи и инициативности (в 59% случаев недостаточной квалификации специалистов), а также навыков планирования и организации рабочего времени (в 42% случаев). Назывались также (чуть реже, но все же массово упоминались как дефицитные для специалистов) поведенческие навыки — профессиональная ответственность (в 42% случаев), а также коммуникативные навыки, в том числе умение работать с клиентами и способность работать в команде и в коллективе (в более 40% случаев). Таким образом, в списке наиболее недостающих профессиональных навыков у специалистов мы обнаруживаем чаще не базовые навыки общего характера, а поведенческие. Среди базовых навыков общего характера, которые необходимо улучшать специалистам, отмечаются специфические (профильные) знания (в 43% случаев), а также способность переобучаться и осваивать новое (в 40% случаев).

Если сравнить мнения работодателей в России и в Великобритании, то российские работодатели чаще отмечают у специалистов недостаточную готовность самостоятельно решать рабочие проблемы и нести за это ответственность, т.е. российские руководители современных компаний видят ограничения в активных поведенческих, в том числе инновационных, качествах специалистов. Как и британские, российские работодатели указывали, что в настоящее время узким квалификационным звеном, снижающим профессиональный потенциал специалистов, становятся недостаточно развитые коммуникативные навыки (неумение работать с клиентами, нехватка навыков работы в команде), а также неумение самостоятельно эффективным образом организовать свое рабочее время (см. табл. 3.2).

В России для служащих прежде всего упоминается недостаток базовых профессиональных знаний. Что касается поведенческих навыков, которые необходимо наращивать служащим с низкой квалификацией, то чаще всего упоминались навыки командной, групповой работы (в 36% случаев) и «классические» традиционные навыки исполнителя: дисциплинированность, профессиональная ответственность (в 46% случаев). Для сравнения:

**Таблица 3.2. Профессиональные навыки и качества, которые нужно в первую очередь улучшить работникам компаний, имеющим недостаточную квалификацию (Россия и Великобритания)**

	Специалисты	Служащие	Квалиф. рабочие	Неквалиф. рабочие
<b>РОССИЯ-2013</b>				
<i>общие навыки</i>				
собственно профессиональные знания, навыки необходимые для работы на данном рабочем месте/в должности	43	52	56	30
общеобразовательные навыки (грамматические, математические), общая культура	12	20	12	7
базовая компьютерная грамотность, навыки пользования программным обеспечением	29*	24	18	11
<i>поведенческие навыки</i>				
навыки работы с клиентами	41	25	18	9
навыки командной работы, в коллективе, в группе	42	34	27	13
навыки самостоятельного решения рабочих проблем, инициативность	59	28	32	14
навыки планирования и организации своего рабочего времени	41	21	18	4
навыки офисного администрирования	11	19	3	0
ответственность за порученную работу	42	46	29	49
умение переучиваться, осваивать новое	40	26	39	26
дисциплинированность, исполнительность	29	46	40	35
заинтересованность в работе на данном рабочем месте/в должности	25	35	20	29
<b>ВЕЛИКОБРИТАНИЯ-2011**</b>				
<i>общие навыки</i>				
собственно профессиональные знания, навыки, необходимые для работы на данном рабочем месте/в должности	44	47	51	51
общеобразовательные навыки (грамматические, математические), общая культура	9	18	23	25
базовая компьютерная грамотность, навыки пользования программным обеспечением	9	22	19	13
<i>поведенческие навыки</i>				
навыки работы с клиентами	37	34	18	45
навыки командной работы, в коллективе, в группе	39	32	37	42
навыки самостоятельного решения рабочих проблем, инициативность	29	34	31	35
навыки планирования и организации своего рабочего времени	38	41	28	35
навыки офисного администрирования	10	32	9	9

\* В таблице серым цветом отмечены более востребованные в одной из стран, более дефицитные профессиональные качества, если сравнивать между Россией и Великобританией. «Жирным» шрифтом отмечены чаще всего отмечаемые как дефицитные для данной категории профессиональные качества.

\*\* Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.80; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

в британских компаниях считают, что квалификацию нынешним служащим необходимо повышать не столько за счет совершенствования традиционных исполнительских качеств, сколько за счет развития навыков самостоятельной работы, офисного администрирования и коммуникативных навыков для работы с клиентами (см. табл. 3.2).

В России *квалифицированным рабочим* не хватает, наряду с профессиональными знаниями, традиционных навыков для эффективной исполнительской работы: дисциплинированности, исполнительности, одновременно умения достаточно оперативно переучиваться и перестраивать свою работу. Российскими работодателями по отношению к квалифицированным рабочим формируется запрос как к адаптивным гибким исполнителям, способным выполнять быстро изменяющиеся производственные и технологические задачи. По данным британского опроса, работодатели хотели бы видеть квалифицированного рабочего уже не только как успешно адаптирующегося исполнителя, но и того, кто умеет быть самостоятельным в ситуации организации и планирования своего рабочего времени, а также выстраивания командной, групповой работы (т.е. умение работать при децентрализации оперативного управления и частичном делегировании бригадирских функций) (см. табл. 3.2).

Тем не менее в исследованиях рынка труда в России и на постсоветском пространстве фиксируется, что характер спроса на квалификацию основных исполнителей очень значительно и быстро меняется в связи с технологическим сдвигом и адаптацией новых форм организации<sup>7</sup>. Уже сейчас на новых современных рабочих местах актуализируется децентрализация процедур принятия решений, выполнения задач точно в срок, расширения командной работы, а также необходимость выполнения нескольких задач одновременно – очевидным образом меняется характер запросов к компетенциям и навыкам ключевых исполнителей. На постсоветском пространстве такого рода квалификационные сдвиги будут расширяться и коснутся не только специалистов, но рабочих, как это происходило ранее в странах «старой» Европы и США. Так, в опросе работников стран ЕС о характере труда выяснилось, что в процессе своей деятельности более 75% должны самостоятельно решать непредвиденные рабочие проблемы/задачи, от 70% требуется учиться, осваивать новое, более 65% наделены функцией самостоятельного выбора/смены методов работы, около 60% выполняют сложные задачи и только около 40% – монотонные задания<sup>8</sup>. Таким образом, в современной экономике от квалифицированных рабочих все чаще требуется решение сложных и непредвиденных задач в их повседневной деятельности, которая все реже и реже включает простые и предсказуемые (шаблонные) задания. В дополнение работники должны мастерски адаптироваться к меняющимся технологиям и уметь овладевать большим объемом получаемой профессиональной информации.

Для России такой запрос пока менее характерен, но в будущем он может стать более распространенным при условии, если российскими компаниями будет реализован модернизационный потенциал.

#### **3.4. Характер квалификационных требований в компаниях в среднесрочной перспективе (на ближайшие 2–3 года)**

Как предполагают работодатели, будут ли меняться квалификационные требования в среднесрочной перспективе в ближайшие 2–3 года в связи с возможными технологическими изменениями, сдвигами в организации труда? Какие навыки станут более востребованными в ближайшем будущем в исследуемых секторах?

Чаще прогнозируют изменения в требованиях к работникам в компаниях новационных отраслей. В 62% опрошенных компаний связи и примерно в 60% сферы деловых услуг прогнозируется, что требования к квалификации и навыкам будут пересматриваться. Более консервативная технологическая и организационная среда в традиционных отраслях способствует закреплению/консервации требований к профессиональной базе и навыкам работников. Лишь чуть более чем на половине предприятий в промышленности, на транспорте и в строительных компаниях, как ожидается, будут меняться требования к профессиональным качествам работникам.

<sup>7</sup> Sondergaard L, Murthi M. Skills, not just diplomas. Managing education for results in Eastern Europe and Central Asia.//World Bank, 2012; [http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411_FullReport.pdf)

<sup>8</sup> Sondergaard L, Murthi M. Skills, not just diplomas. Managing education for results in Eastern Europe and Central Asia.//World Bank, 2012, p.20; [http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411_FullReport.pdf)



В отраслевом разрезе различны и ожидания по набору профессиональных качеств, к которым будут предъявлять более высокие требования. Оказалось, что в среднесрочной перспективе преимущественно в новационных отраслях исполнителю делегируется значительная самостоятельность при выполнении рабочих задач, и он должен быть способным настраиваться на меняющиеся, регулярно обновляющиеся технологии, самостоятельно решать рабочие задачи и организовывать свой труд, одновременно быть готовым выстраивать свои рабочие отношения в команде, с клиентом. В связи с этим работодатели в этих отраслях предполагают, что будут еще более востребованы в первую очередь: навыки работы с клиентами (в 29% компаний связи и 28% компаний сферы деловых услуг); навыки самостоятельных решений задач и инициативность (в 17% компаний связи и 21% компаний сферы деловых услуг); а также умение осваивать новое (в 22% компаний связи и 19% компаний сферы деловых услуг).

В традиционных отраслях изменения будут связаны с развитием тех навыков, которые необходимы для классического исполнителя, способного быстро адаптироваться в производственном процессе на базе компьютерных технологий. Следовательно, в традиционных отраслях в большей степени будет сохраняться акцент на развитии базовых навыков, в т.ч. профильных навыков и компьютерной грамотности, а также такого поведенческого навыка, как умение осваивать новое, быстро переучиваться. Также для компаний этих отраслей, особенно строительства, остаются в цене традиционные поведенческие навыки — дисциплинированность и профессиональная ответственность.

Изменения требований к квалификации и профессиональным навыкам чаще прогнозируются в компаниях, где проводилась модернизация технологий, оборудования или собираются провести подобные мероприятия в ближайший год (52% среди всех опрошенных предприятий). В 66% компаний, где проводятся (будут проводиться) такие технологические и организационные обновления, прогнозируют, что в ближайшие 2–3 года также будут меняться и требования к профессиональным квалификации и навыкам

**Таблица 3.3. Характер требований к профессиональным качествам основных исполнителей на ближайшие 2–3 года в зависимости от стратегии развития компаний (указан % по столбцу от числа компаний в группе)**

	Не проводили модернизацию и не собираются	Собираются модернизировать оборудование, технологии	Провели/собираются проводить модернизацию оборудования, и есть дефицит квалификации персонала
В ближайшие 2–3 года требования к профессиональным навыкам не изменятся	67	34	25
<i>В ближайшие 2–3 года возрастут требования</i>			
к общим навыкам и знаниям			
собственно профессиональным знаниям, навыкам, необходимым для работы на данном рабочем месте/в должности	13	30	41
базовой компьютерной грамотности, навыкам пользования программным обеспечением	8	26	29
общеобразовательным навыкам (грамматические, математические), общей культуре	1	2	4
к поведенческим навыкам			
умению переучиваться, осваивать новое	8	29	35
навыкам самостоятельного решения рабочих проблем, инициативности	7	19	26
навыкам работы с клиентами	9	18	21
навыкам планирования и организации своего времени, труда	2	12	17
навыкам командной работы, в коллективе, в группе	7	14	10
навыкам офисного администрирования	0	1	2
ответственности за порученную работу	6	12	15
желанию/интересу работать на данном рабочем месте/в должности	5	8	7
затрудились с ответом	4	4	2

(табл. 3.3). В первую очередь возрастает значимость таких навыков, как умение переучиваться, осваивать новое (в 29% компаний на стадии модернизации), а также навыки пользования программным обеспечением, компьютерными технологиями (в 20%) одновременно с возрастающими требованиями по профильным, узкоспециализированным знаниям (в 30%). Следующей по частоте упоминания выделилась группа «активных» поведенческих навыков, востребованность которых при переходе на современные технологии и формы организации труда очевидным образом возрастает. Это коммуникативные навыки работы в группе (в 14% компаний на стадии модернизации) и навыки работы с клиентами (в 18%), а также навыки самостоятельной работы (в 19%).

Интересно, что на предприятиях, вовлеченных в процесс модернизации, также указывают и на недостаток определенных профильных знаний у работников. Но причиной называется не только краткий опыт работы на новом оборудовании, по новым технологиям, в рамках новых форм организации труда (47% случаев), но и «ограниченность» базового профессионального образования — что еще раз свидетельствует об ограничениях получаемого базового профессионального образования, недостаточного, чтобы свободно и своевременно адаптироваться к новшествам (41% случаев).

В целом следует отметить, что те навыки, которые являются наиболее дефицитными сейчас, и в дальнейшем будут активно востребованы работодателями. Если же технологии обучения этим навыкам, в том числе в системе профессионального образования, развиваться не будут, квалификационный разрыв продолжит усиливаться.

### **3.5. Представления работодателей о том, каким образом лучше обучать профессиональным поведенческим навыкам**

Есть еще одна важная особенность квалификационного аспекта: у российских работодателей наибольшие претензии не столько к базовым профессиональным знаниям работников, сколько к неразвитости поведенческих навыков у работников. Каким образом приобретаются основные наиболее востребованные поведенческие навыки, без которых в современных условиях работнику невозможно полноценно выполнять должностные и рабочие обязанности? Примерно в одинаковой мере руководители российских компаний соглашались, что лучше всего коммуникативные навыки (работа с клиентами, командная работа), умение самостоятельно организовывать свое рабочее время формируются у сотрудника или во время работы под руководством наставника, или только с опытом самостоятельной работы. Довольно однозначно работодатели высказались о способе приобретения сотрудниками навыков самостоятельного решения рабочих проблем/задач: 60% руководителей считают, что в нынешних условиях эти навыки приобретаются работником только с опытом самостоятельной работы. А вот обучение поведенческим навыкам с помощью образовательных структур и на учебных курсах не рассматривается работодателями как эффективная форма совершенствования и наращивания необходимых навыков. В нынешних условиях неформальное обучение российских работников оказывается более эффективным (порой даже единственно возможным) при отсутствии таких программ обучения в рамках российской системы профессионального образования. Эксперты указывают, что в образовательной системе в России, как, впрочем, и в других странах постсоветского пространства, образовательные технологии направлены исключительно на передачу учащимся фактологического материала, но не на развитие у них критического мышления, навыков самостоятельного решения профессиональных задач (wb, 5), других поведенческих навыков, которые на рынке труда ценятся даже выше, чем багаж профессиональных знаний или стандартные когнитивные навыки (математическая, компьютерная грамотность, др.) (wb,41).

Несколько иная установка в отношении технологий обучения поведенческим навыкам сформировалась в США, странах ЕС, например в Великобритании. Среди работодателей в этих странах все чаще высказывается точка зрения, что в современной экономике в рамках новых форм организации труда и новой рабочей среды привычные неформальные формы обучения поведенческим навыкам являются уже недостаточными, т.е. этим навыкам следует обучать в рамках системы профессионального образования — как



по программам непрерывного образования взрослых, так и при получении профессионального образования молодежью<sup>9</sup>.

В России проблему разрыва навыков, полученных работниками во время обучения, и требуемых от работника компаниями не стоит рассматривать односторонне — как проблему недостаточной гибкости образовательной системы к современному рынку труда. Ранее при сравнении запросов работодателей к вновь принятым работникам в Великобритании и в Польше исследователи обратили внимание, что в польских компаниях ожидают от недавних выпускников наличия углубленных узкоспециализированных профессиональных навыков, а британские работодатели предпочитали выпускников, имеющих профессиональную подготовку с хорошими базовыми навыками, необязательно с развитыми узкоспециализированными навыками. Ожидания польских руководителей завышены, и они вынуждены будут рано или поздно адаптировать свои требования к молодым специалистам, взяв на себя более активную роль и большую ответственность по финансированию и обеспечению профессионального обучения работников, как это уже происходит в Великобритании<sup>10</sup>. Вообще говоря, предположение о том, что рано или поздно работодателям придется все более активно развивать и участвовать в профессиональном обучении, оказывается актуальным для всех стран постсоветского пространства, в том числе и России.

Адекватное развитие технологий, обучающих поведенческим навыкам и профильным специфическим знаниям, возможно только при финансовом и, что не менее важно, организационном участии работодателей.

Какова же реальная программа действий, реализуемая российскими работодателями по квалификационным вопросам? В компаниях, где квалификация основных исполнителей оказалась ниже требуемой, чаще всего пытаются восполнить квалификационный дефицит путем обучения своих работников (около 70% компаний, испытывающих квалификационный дефицит). И лишь каждая пятая организация из числа испытывающих квалификационный дефицит решает квалификационный вопрос путем замены малоквалифицированных сотрудников новыми.

Влияние образовательного вопроса на проблему существующего в России дефицита квалификации (разрыва между имеющейся квалификацией у работников компаний и требуемой работодателями) — это не только вопросы к системе формального профессионального образования, но также и к недостаточной вовлеченности населения в практики непрерывного профессионального образования. В России последних 20 лет нельзя отметить значительного прогресса в возможностях участвовать в непрерывном профессиональном образовании для работающих по сравнению с другими европейскими странами. Развитие этого направления/сектора в российском образовании — это центральный вопрос, коль скоро для страны основным курсом выбраны модернизация и экономический рост. Ведь для стран, сталкивающихся с демографическим спадом (в том числе для России), должна существенно возрасти производительность сжимающихся трудовых ресурсов, а это возможно только в случае наращивания профессиональных навыков взрослого населения. В этом свете игнорировать необходимость развития непрерывного образования для взрослых уже невозможно.

---

<sup>9</sup> Lynch, Lisa M. A Needs Analysis of Training Data: What do we want, what do we have, can we ever get it? NBER Conference on Research in Income and Wealth: Labor Statistics Measurement Issues. Ed. J. Haltiwanger, M. Manser and R. Topel. Chicago: University of Chicago Press, 1998. P.407-409.

<sup>10</sup> Sondergaard L, Murthi M. Skills, not just diplomas. Managing education for results in Eastern Europe and Central Asia. //World Bank, 2012, p.41; [http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411\\_FullReport.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/101411_FullReport.pdf)

## 4. МАСШТАБЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМЫЕ КОМПАНИЯМИ, ФИНАНСИРОВАНИЕ КОМПАНИЯМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

### 4.1. Планирование и реализация компаниями мероприятий по профессиональному обучению своих сотрудников

На текущий год 51% опрошенных компаний уже имеют официальный план по профессиональному обучению своих сотрудников, у половины опрошенных организаций – предусмотрен бюджет на проведение обучающих мероприятий. Таким образом, на 65% предприятиях существует та или иная форма официального подтверждения планирования работодателями обучающей деятельности. Но элементы планирования этого направления кадровой политики распространены довольно неравномерно по различным секторам экономики.

Например, в российских компаниях размером менее 25 человек официальные планы или бюджет на мероприятия по обучению сотрудников есть только у 14% предприятий, в крупных организациях размером более 250 человек – у 85%. Для сравнения: среди британских компаний численностью до 25 человек имеют ту или иную форму официального планирования обучения своих сотрудников в два раза больше предприятий в сравнении с российским малым бизнесом (табл. 4.1). А вот характер такого рода планиро-

Таблица 4.1. Элементы планирования деятельности по профессиональному обучению, подготовке персонала – сравнение различных секторов бизнеса (Россия и Великобритания)

	Компании численностью				В среднем
	<25 человек	25–99 человек	10–249 человек	>250 человек	
<b>РОССИЯ-2013</b>					
<i>Доля компаний, которые имеют</i>					
утвержденные руководством план/программу по профессиональной подготовке, переподготовке, повышению квалификации сотрудников, в которых указаны: уровни, формы, типы обучения	13	33	54	79	51
бюджет расходов на обучение работников	8	32	55	76	50
<b>план или бюджет</b>	<b>14</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	<b>85</b>	<b>65</b>
<b>ВЕЛИКОБРИТАНИЯ-2011*</b>					
<i>Доля компаний, которые имеют</i>					
утвержденные руководством план/программу профессиональной подготовке, переподготовке, повышению квалификации сотрудников, в которых указаны: уровни, формы, типы обучения	52	73	78	84	59
бюджет расходов на обучение работников	37	63	77	86	46
<b>план или бюджет</b>	<b>60</b>	<b>84</b>	<b>91</b>	<b>96</b>	<b>68</b>

\* Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.107; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

вания в крупном бизнесе в России и Великобритании оказался схож: примерно одинаковое число крупных компаний имеют официальный план или бюджет программы обучения сотрудников предприятий.

Межотраслевая ситуация также демонстрирует разнообразие. Так, официальные формы планирования профессионального обучения сотрудников (в виде разработанного и утвержденного руководством плана или бюджета) имеют чаще всего промышленные предприятия (75%), предприятия связи (67%) и транспортные компании (68%). А вот в сфере деловых услуг и в торговле подобная практика планирования встречается гораздо реже — соответственно в 41% компаний сферы деловых услуг и 36% торговых организаций.

Безусловно, некоторые из компаний могут и не реализовать свои планы по профессиональному обучению персонала, другие — организовывать курсы без предварительного планирования, по случаю, исходя из сложившейся ситуации, при образовавшихся свободных финансовых ресурсах, но все же большая часть предприятий, проводивших профессиональное обучение персонала, планировали эти мероприятия. Согласно опросу 2013 г., 72% компаний фактически организовывали те или иные мероприятия по профессиональному обучению персонала, включающему повышение квалификации, переобучение и стажировки. Масштабы профессионального обучения компаний постепенно восстанавливаются до докризисного уровня 2007–2008 гг.

Логично ожидать, что предприятия, осуществляющие или планирующие модернизацию оборудования, технологий, более всего заинтересованы в программах профессионального обучения (табл. 4.2). Так, среди компаний, где отмечен текущий дефицит квалификации основных исполнителей, на 84% предприятий было организовано профессиональное обучение работников. А наименее активными в предоставлении профессионального обучения оказались компании, где дефицит квалификации обусловлен иными причинами — здесь лишь 58% предприятий занимались профессиональным обучением своих сотрудников.

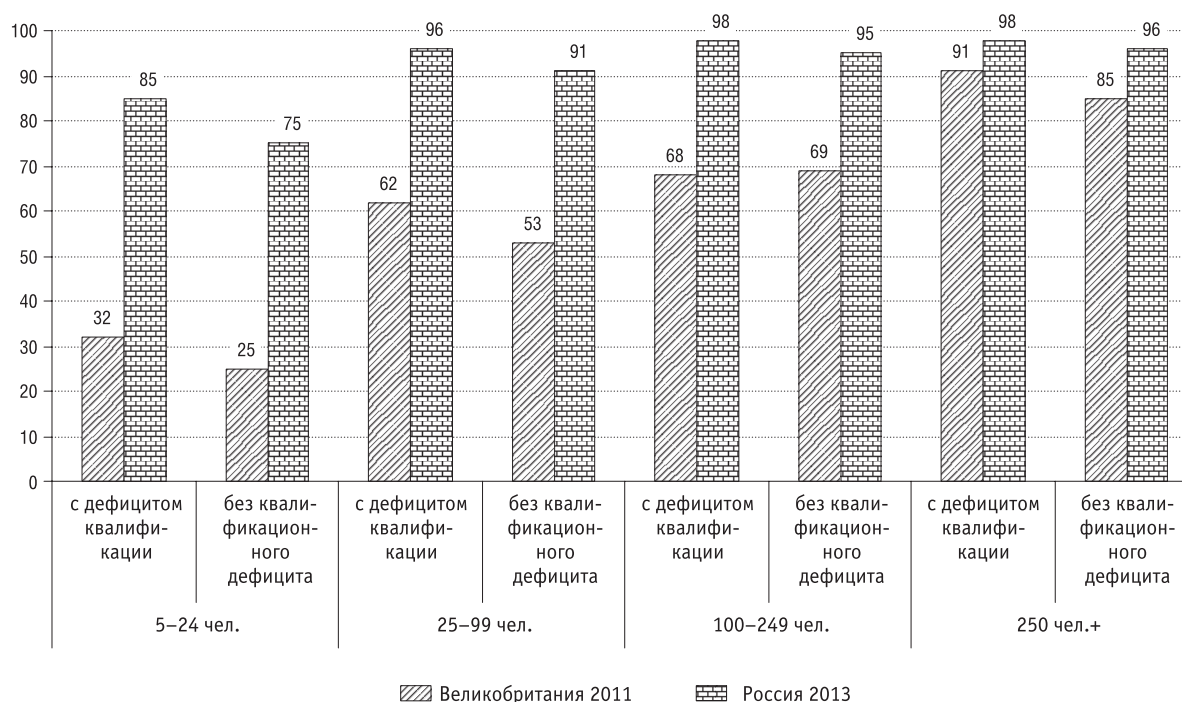
Различия в активности по организации профессионального обучения сотрудников в компаниях различных секторов российской экономики можно назвать драматичными. Так, в организациях численностью менее 25 чел. в прошлом году проводили профессиональное обучение сотрудников чуть более четверти предприятий, в компаниях среднего размера (100–250 чел.) — 70%, а с численностью более 250 чел. — 87%. Подобный разрыв демонстрирует в очередной раз, насколько огромна дифференциация между малым бизнесом и остальными компаниями в запросах и ресурсах, направляемых в профессиональное обучение и развитие трудовых ресурсов. Определенный разрыв между малым и крупным бизнесом в предоставлении профессионального обучения неизбежен по объективным причинам, так как относительная цена профессионального обучения сотрудни-

**Таблица 4.2. Распространенность профессионального обучения персонала**  
(% компаний, проводивших профессиональное обучение своих сотрудников, 2012 г.)

	Россия-2013	Великобритания-2011*
в среднем	72	82
<i>по размеру предприятия</i>		
5–24 чел.	26	77
25–99 чел.	55	93
100–249 чел.	69	96
250 чел.	87	97
<i>по отраслям</i>		
промышленность	78	73
строительство	67	68
торговля (опт. и рознич.)	53	72
транспорт и связь	74	67
в т.ч. связь	74	–
бизнес-услуги (дел. услуги)	51	73

\* Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.102, p.104 <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

**Рисунок 4.1. Активности компаний по организации профессионального обучения персонала в зависимости от наличия дефицита квалификации персонала и размера предприятия (Россия и Великобритания\*)**  
(по столбцу указана доля компаний, осуществлявших обучение своего персонала)



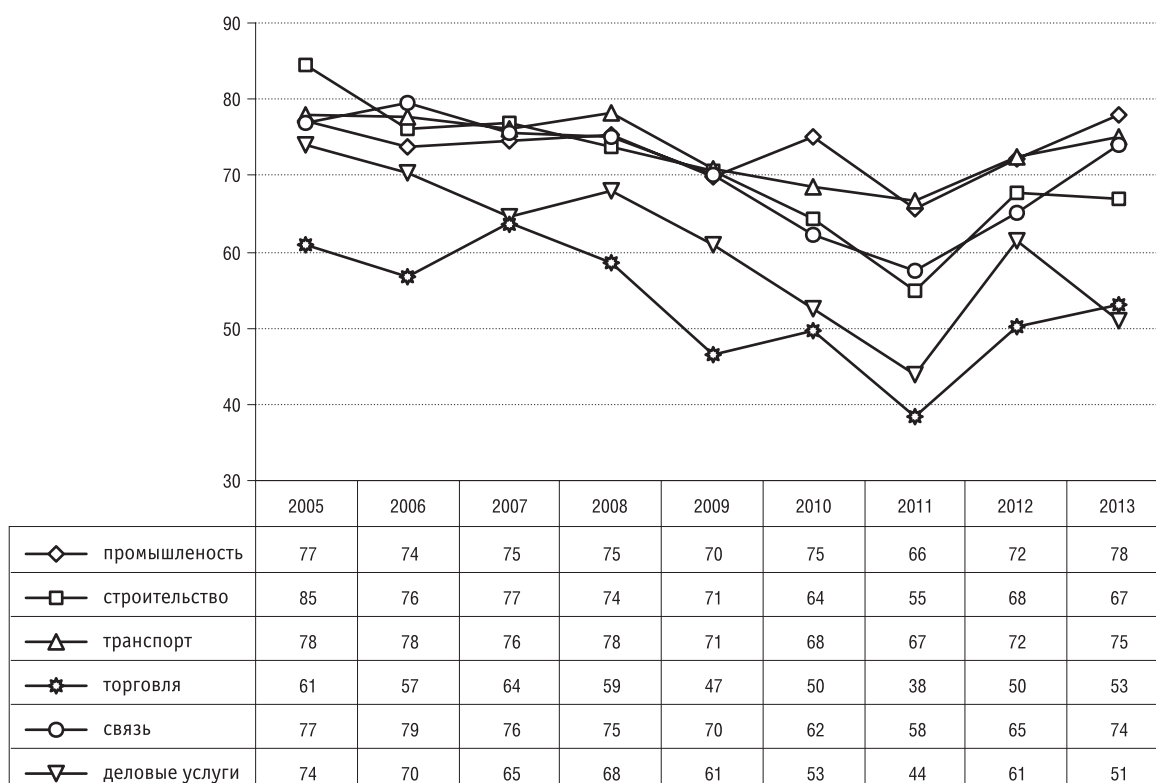
\* Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.106; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

ков для крупных компаний ниже за счет экономии масштабов на прямых и косвенных затратах, а также в большем объеме располагаемых финансовых ресурсов. Но для России дифференциация оказывается чрезмерной. Если сравнить с данными опроса британских предприятий 2011 г., то у британских компаний размером менее 25 чел. проводили профессиональное обучение 77% компаний, что почти в 3 раза чаще, чем в российских аналогичного размера (табл. 4.2, рис. 4.1). Практически все (93%) британские компании численностью до 100 чел. организовывали профессиональное обучение своих сотрудников, среди российских аналогичной численностью – чуть более половины реализовывали те или иные программы профессионального обучения.

А вот в более крупных компаниях (размером более 250 чел.) масштабы активности по реализации программ профессионального обучения персонала примерно одинаковы в России и Великобритании (см. табл. 4.2, рис. 4.1). Одна из основных мер, опыт которой есть у британских компаний, способствующих большей вовлеченности малого бизнеса в развитие программ профессионального обучения, – это самоорганизация малых предприятий в группы для развития совместных программ и соинвестирования в профессиональное обучение сотрудников. Подобное бизнес-решение позволяет снизить уровень издержек для компаний малого бизнеса при организации профессионального обучения собственных сотрудников.

Также сложилась межотраслевая дифференциация по масштабам проведения компаниями профессионального обучения своих сотрудников. Максимальная доля компаний, проводивших профессиональное обучение сотрудников в прошлом году, зафиксирована среди промышленных предприятий, на транспорте и в секторе связи – примерно на трех из пяти. Наименее активными в вопросе организации обучения сотрудников в прошлом году оказались компании сферы деловых услуг и торговли (чуть более половины проводили мероприятия по обучению). И вновь, если сравнить с данными опроса британских компаний, российские предприятия сферы деловых услуг и торговли проигрывают, «обучающая» активность британцев в полтора раза выше.

**Рисунок 4.2. Доля предприятий, проводивших переподготовку, повышение квалификации, стажировки работников предприятия по отраслям (% опрошенных предприятий отрасли)**



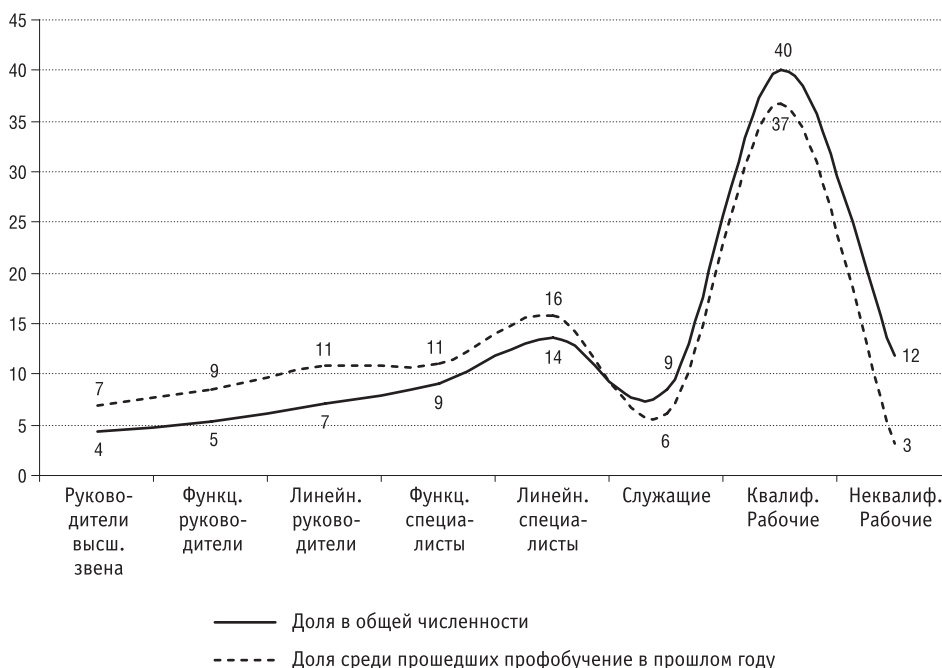
В сфере деловых услуг после произошедшего в 2009 г. значительного сворачивания мероприятий по профессиональному обучению сотрудников к 2013 г. так и не восстановилась активность компаний в области профессионального обучения собственных сотрудников. В отличие от сферы деловых услуг, во всех остальных изучаемых отраслях за последний год активность в области организации профессионального обучения сотрудников росла, увеличилась доля компаний, осуществляющих профобучение своих сотрудников (см. рис. 4.2). Итогом последних 2 лет можно считать послекризисное восстановление активности промышленных и транспортных компаний, предприятий связи по организации профессионального обучения своих сотрудников до уровня 2007–2008 гг.

#### **4.2. Вовлеченность различных категорий работников в программы профессионального обучения**

Различные категории работников участвовали в программах профессионального обучения довольно неравномерно. Если сравнить долю занятости различных категорий работников в общей численности и долю участия этих категорий работников в численности сотрудников, прошедших в прошлом году профобучение, то очевидны смещения в пользу определенных категорий персонала, а следовательно, различные категории работников не имеют равных шансов проходить профессиональное обучение в компаниях (рис. 4.3).

Среди тех, кто проходил профобучение, «перевешивают» сотрудники, имеющие относительно более высокие должностные позиции — руководители высшего и среднего уровня и специалисты высшей квалификации. И наоборот, меньше всего вероятность быть включенными в программы профессионального обучения у служащих и рабочих. У топ-руководителей и руководителей отделов по сравнению со служащими и рабочими более чем в 2 раза выше шансы (вероятность) быть включенными в программы профессионального обучения в компаниях, а специалистов — более чем в 1,5 раза.

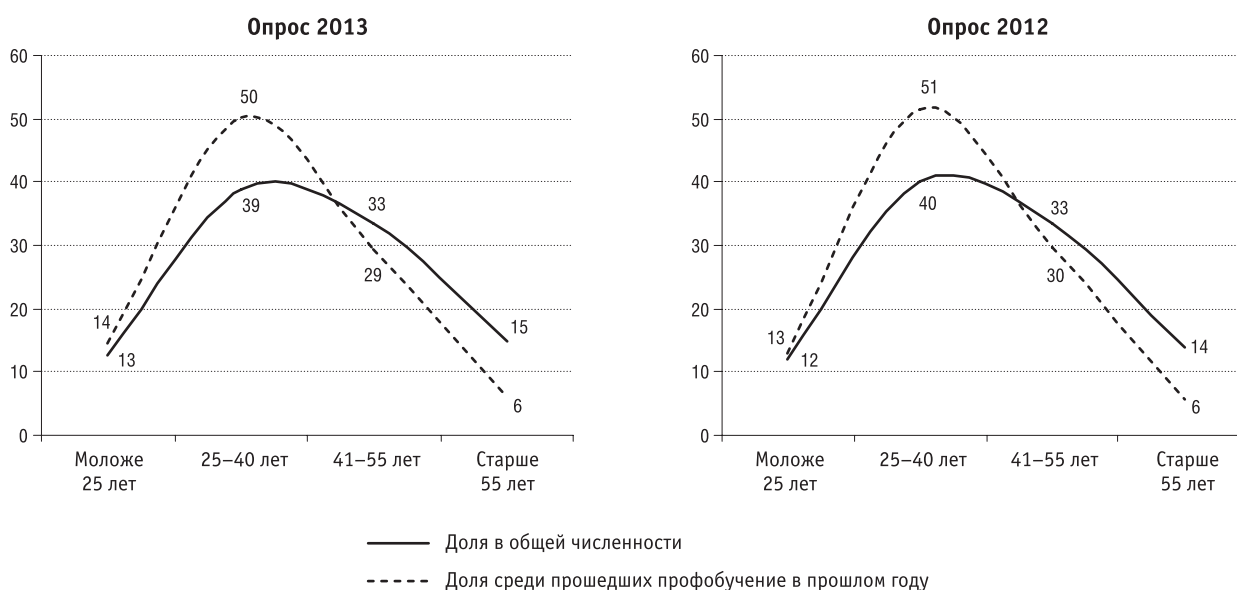
**Рисунок 4.3. Распределение сотрудников, прошедших профессиональное обучение, профессиональную подготовку по профессионально-должностному статусу (Россия, 2013 г.)**



Если обратиться к результатам опроса британских компаний, то участие работников различных категорий также дифференцировано работодателями, которые с меньшей вероятностью будут организовывать профессиональное обучение для рабочих, обслуживающего персонала, занятого на элементарных работах, для офисных служащих и менеджеров<sup>11</sup>.

Возраст работника также является фактором дифференциации, а порой и дискриминации, при предоставлении/организации работодателями профессионального обучения (рис. 4.4). Если сопоставить долю работников разных возрастных групп в общей числен-

**Рисунок 4.4. Распределение сотрудников, прошедших профессиональное обучение, профессиональную подготовку по возрасту**



<sup>11</sup> Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.142; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>



ности и долю участия работников этих возрастных групп в совокупной численности прошедших в предшествующем году профобучение, то очевидно смещение среди работников, которым предоставляется компаниями возможность обучения, в пользу работников в возрасте 25–40 лет. А вот шансы получения профессиональной подготовки, инициированной компаниями, у работников более старших возрастов существенно меньше по сравнению со средней возрастной группой (25–40 лет): практически в 2 раза ниже у работников в возрасте 41–55 лет и более чем в 3 раза – у работников в возрасте старше 55 лет. И такая возрастная дифференциация фиксируется как по опросу 2013 года, так и по предыдущему опросу.

#### **4.3. Основные направления профессионального обучения, организованного компаниями для своих сотрудников в прошлом году**

Самым распространенным, причем для российских компаний во всех опрошенных секторах экономики, является обучение по имеющимся у работников специальностям по узкопрофильным программам или на специальных курсах по повышению квалификации. В среднем 82% российских компаний, проводивших профобучение персонала, организовывали такой вид обучения. Далее следует обучение по вопросам организации труда, охраны и безопасности труда (оно было организовано 65% российских компаний, проводивших в прошлом году профобучение сотрудников). Третье наиболее массовое направление, реализуемое компаниями (на трети предприятий, проводивших профессиональное обучение сотрудников), – обучение работников новым специальностям, для освоения новых технологий, оборудования.

Остальные направления обучения сотрудников менее популярны: 15% компаний обучали новых сотрудников по программам вводного обучения, 15% – организовывали для работников семинары по компьютерной подготовке, ознакомлению с ПО, 14% – курсы по контролю качества и эффективности работы сотрудников, еще 11% – курсы по менеджменту. Крайне редка инициатива работодателей по организации для работников получения бизнес-образования (МВА, ДВА), изучения иностранных языков.

В британских компаниях развивают не только такие распространенные и в российских компаниях направления профессионального обучения, как повышение квалификации, дополнительное обучение по имеющимся у работников профессиям или по вопросам охраны и безопасности труда. Среди британских компаний также массово проводят обучение новичков по программам вводного обучения – по сравнению с российскими компаниями организуется почти в 5 раз чаще (*табл. 4.3*). Более распространена в британских компаниях и организация обучения менеджменту (в 47% британских компаниях в 2011 г.). Среди британских предприятий в 3 раза чаще, чем среди российских, организовывали курсы по контролю качества, оценке эффективности труда. Да и обучение новым специальностям в связи с модернизационной политикой компаний в британских компаниях гораздо более распространено (по этому направлению обучались работники более чем в половине британских компаний против трети российских) (*см. табл. 4.3*).

Распространенность обучения новым профессиям, а также для освоения новых технологий, оборудования можно считать одним из индикаторов инновационной политики компаний. В российском бизнесе чаще проводили такого рода обучение в компаниях, осуществляющих или планирующих модернизацию и испытывающих квалификационный дефицит. В 44% организаций, сталкивающихся с квалификационным дефицитом в связи с обновлением технологий, было организовано обучение по новым специальностям и освоению новых технологий, оборудования. Среди российских компаний данное направление обучения персонала чаще реализовывалось промышленными предприятиями (41% от числа проводивших профессиональное обучение в прошлом году), предприятиями связи (34%). И реже всего – в российских компаниях на транспорте и в торговле (19% предприятий этих отраслей, проводивших профобучение в прошлом году). Интересно, что в 2,5–3 раза больше оказалась доля британских транспортных и торговых компаний, развивавших инновационное направление обучения сотрудников. Сравнение российских и британских компаний наиболее динамичных отраслей, связи и деловых услуг, также показало, что по масштабам подобного инновационного обучения проигрывают российские. Например,

**Таблица. 4.3. Основные виды обучения персонала, инициированные компаниями: сравнение малого, среднего и крупного бизнеса (Россия и Великобритания)**

Обучение	Компании менее 25 чел.		Компании 25–99 чел.		Компании 100–249 чел.		Компании более 250 чел.		В среднем	
	Россия 2013	Велико-британия 2011	Россия 2013	Велико-британия 2011	Россия 2013	Велико-британия 2011	Россия 2013	Велико-британия 2011	Россия 2013	Велико-британия 2011
По уже имеющимся специальностям у работников, узкопрофильные, специальные курсы по повышению, освоению квалификации	79	87	79	93	83	95	83	98	82	89
Организации труда, охране труда, пожарной безопасности и др.	31	80	63	93	67	96	67	96	65	85
Общие вводные курсы	7	63	14	83	9	90	18	94	15	71
Новым специальностям, для внедрения новых технологий, оборудования	8	46	20	56	20	70	43	80	33	51
Курсы по менеджменту	8	37	9	61	6	78	14	88	11	47
Курсы по контролю качества и эффективности работы сотрудников	3	37	10	56	5	73	19	83	14	45

\* Данные по Великобритании из Report UK Commission's employer skills survey 2011: UK results, p.114; <http://www.ukces.org.uk/assets/ukces/docs/publications/ukces-employer-skills-survey-11.pdf>

проводили обучение новым профессиям, новым навыкам для освоения новационных технологий, оборудования 26% российских компаний сферы деловых услуг и 53% британских компаний по бизнес-услугам.

У российского крупного бизнеса, в отличие от малых и средних российских компаний, программы профессионального обучения наиболее диверсифицированы (здесь активно поддерживают различные направления обучения) (см. табл. 4.3). Но что касается обучения менеджменту, контролю качества и эффективности труда, организации для новых работников программ вводного обучения, в крупном бизнесе России эти программы пока распространены даже менее, чем, например, в британские средних и крупных компаниях. Кроме того, инновационное направление профессионального обучения в России развивают почти в 2 раза реже крупных компаний, чем в Великобритании.

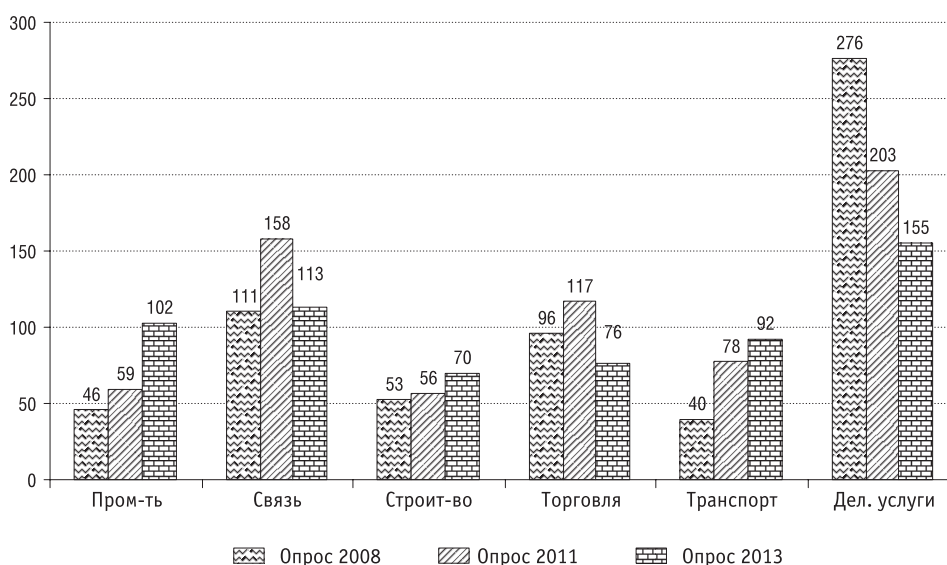
В российском малом бизнесе профессиональное обучение сотрудников, инициированное работодателем, в лучшем случае связано с повышением квалификации по имеющимся профессиям у работников или обучением по охране и безопасности труда. По характеру предоставляемого сотрудникам профессионального обучения разрыв между российским малым бизнесом огромен как относительно российского крупного бизнеса, так и британских малых предприятий/организаций (см. табл. 4.3).

В целом, если сравнивать с Великобританией, в России менее всего распространены именно те направления профессионального обучения персонала, которые в большей степени связаны с развитием у работников навыков самостоятельной организации рабочего времени, планирования труда, самостоятельности в решении рабочих проблем, инновационных навыков, — это программы менеджмента, контроля качества и эффективности, обучения новым профессиям, для работы по новым технологиям, на новационном оборудовании. А также менее принято пока формализованное (с помощью курсов или специальных программ) вводное обучение недавно принятых работников.

#### **4.4. Объемы финансирования компаниями профессионального обучения своих сотрудников и структура распределения расходов по различным формам обучения**

Среди компаний, организовавших обучение своих работников, 83% оплачивали расходы по этому обучению (таким образом, в общей совокупности опрошенных 60% предприятий в прошлом году оплачивали обучение своих сотрудников).

**Рисунок 4.5. Финансовые затраты предприятий, связанные с профессиональным обучением сотрудников**  
(на одного работника, в % к среднему уровню затрат)



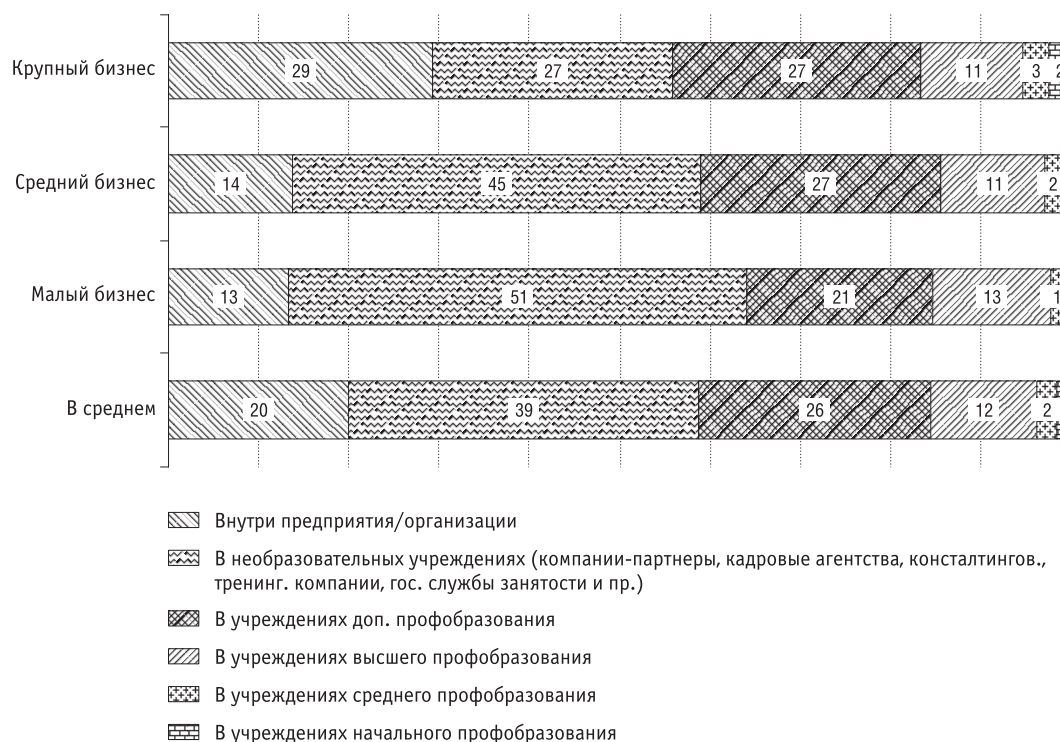
Среднедушевые расходы по обучению сотрудников по опросу 2013 г. по сравнению с предыдущим годом выросли примерно на четверть – с 1400 до 1800 руб. (рост оказался более значительным, чем рост этого индикатора, зафиксированный по прошлому опросу).

За последний год сохранилась тенденция снижения межотраслевой дифференциации по уровню душевых расходов на обучение (рис. 4.5). Так, в традиционных отраслях (промышленности, связи, транспорте) более значительный относительный рост отраслевых показателей душевых расходов на обучение позволил сократить отставание от средних значений по экономике. Профессиональная подготовка одного сотрудника в новационных отраслях – в связи и сфере деловых услуг, как правило, обходится дороже, но за последний год превышение отраслевых значений душевых расходов относительного среднего значения по экономике вновь сократилось (эта тенденция сокращения отрыва новационных отраслей начала формироваться еще в 2011 г.). Тем не менее в отрасли связи и сфере деловых услуг пока инвестируют относительно больше средств в расчете на одного работника. А вот в торговле ситуация кардинально изменилась: если в предыдущие годы душевые показатели расходов на профессиональное обучение были выше средних по экономике, то по результатам последнего опроса душевые показатели этих расходов стали существенно отставать от средних значений.

Наиболее распространенным (для 63% предприятий, финансировавших обучение своих сотрудников) было финансирование расходов на обучение и профподготовку внутри компании без привлечения и оплаты сторонних лиц. Также довольно распространенной практикой оказалось финансирование обучения в компаниях, не являющихся образовательными учреждениями, т.е. в компаниях-партнерах, кадровых агентствах, консалтинговых, тренинговых компаниях, в государственных службах занятости. Такие расходы зафиксированы у 54% компаний, финансировавших обучение своих работников. Третьим по числу компаний, финансировавших данную форму обучения, является финансирование профподготовки и обучения в учреждениях дополнительного образования (такой опыт был у 40%). Гораздо меньшее число компаний финансировало обучение сотрудников в вузах (не более 30%), колледжах (11%), профлицеях и профучилищах (8%).

Но уже в распределении совокупного объема финансовых расходов отмечают несколько иные акценты (рис. 4.6). Хотя по распространенности наиболее массовыми являются расходы на внутрифирменное обучение, но по объему финансирования эта форма обучения оказывается на третьем месте (20% от общего объема финансирования). Внутрифирменное обучение было профинансировано для 18% работников компаний. А львиная

Рисунок 4.6. Доля расходов на обучение (от общего объема финансирования, %)



доля расходов на обучение сотрудников – почти 40% от общего объема финансовых средств – пришлось на оплату обучения работников в «необразовательных» организациях (в компаниях-партнерах, кадровых, тренинговых, консалтинговых компаниях и др.). И компании оплатили обучение по этой форме 22% работников. Вторыми по объему финансирования оказываются расходы на обучение сотрудников в учреждениях дополнительного образования (26% общего объема финансирования компаний). И в такой форме финансировалось обучение 15% работников.

Таким образом, согласно результатам опроса, подавляющая часть инвестиций в обучение работников в настоящее время оказывается вне рамок «традиционной» системы профессионального образования, а ключевую роль все чаще наряду с внутрифирменным обучением играет сотрудничество с «необразовательным» сектором. Лишь 15% бюджета на обучение сотрудников компании тратят на обучение в учреждениях высшего, среднего или профессионального образования, в том числе в вузах – 12%. И подобным образом было профинансировано обучение не более 10% работников компаний.

Стратегии обучения сотрудников существенно дифференцированы в зависимости от размера компаний, и это отражается в структуре распределения финансовых расходов компаний на образовательные цели (рис. 4.6). Крупный бизнес прежде всего инвестирует подготовку сотрудников внутри компании (тратится почти 30% общего «образовательного» бюджета), поэтому финансирование обучения сотрудников в учреждениях, не относящихся к образовательному сектору, составляет чуть более четверти общего объема финансирования. Такую же часть своих бюджетов крупные компании направляют на финансирование подготовки работников в учреждениях дополнительного профобразования. Чем меньше размер компании, тем меньше доля финансирования внутрифирменного обучения и выше доля расходов на «внешнее» обучение – преимущественно в структурах «необразовательного» сектора (в компаниях-партнерах, кадровых, тренинговых, консалтинговых компаниях). Так, в малом бизнесе доля расходов на внешнее обучение в учреждениях «необразовательного» сектора приближается к половине совокупного «образовательного» бюджета компаний, в то время как на внутрифирменное обучение тратится не более 15% совокупных расходов, направляемых на профподготовку персонала. Следует отметить, что в более успешных компаниях доля финансирования внутрифирменного обучения выше среднего. Аналогичная тенденция прослеживается и в тех ком-

паниях, где существует планирование организации профобучения сотрудников (в виде утвержденного руководством плана обучения или бюджета на образовательные цели). Таким образом, чем успешнее предприятие, чем большими ресурсами оно обладает, чем более развитая кадровая политика, тем выше вероятность того, что в этой компании будут больше средств направлять на организацию внутрифирменного обучения, инвестировать в развитие собственных программ обучения персонала.

#### **4.5. Сетевое сотрудничество: практика оказания компаниями услуг по обучению сотрудников других компаний**

Ряд компаний осуществляет не только внутрифирменное обучение собственных работников, но и участвует в межфирменных программах обучения персонала других компаний — доля таких предприятий составляет 16% от числа всех опрошенных. И чаще всего компании, организовывающие обучение для сотрудников других компаний, проводят его непосредственно в собственной организации — 12% от числа всех опрошенных предприятий. А основной формой обучения работников других предприятий является обучение на учебных курсах, в учебных центрах или на семинарах, мастер-классах непосредственно в опрошенных компаниях — соответственно 7% и 6% опрошенных организаций организуют подобные мероприятия для сотрудников других компаний. Внешние формы обучения сотрудников других компаний практикуются гораздо реже — 5% опрошенных организаций. Организуют обучение с выездом в другие компании 4%, занятия в вузах, техникумах, профучилищах для работников других предприятий или учащихся — не более 2%. Дистанционные формы обучения также крайне редки — не более 2% от числа всех опрошенных компаний проводят обучение для других предприятий посредством интернет-конференций/семинаров или используя другие дистанционные технологии. Даже среди крупных и успешных компаний доля развивающих «дистанционные формы обучения для персонала своих партнеров и клиентов не превышает 3%.

Активнее передают свой опыт персоналу других предприятий более успешные компании, проводившие модернизацию, — 21%. Межфирменная практика сотрудничества по обучению персонала также развито в крупном бизнесе — 22%. И наиболее распространенными являются организация обучения персонала других предприятий непосредственно в подразделениях крупных компаний (10%) или в учебных центрах, на курсах (12%). Внешнюю образовательную помощь (обучение с выездом в компании, обучение в центрах занятости, в вузах, в колледжах) организывают для своих бизнес-партнеров и других предприятий лишь 6% крупных компаний.



## 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РОССИЙСКИХ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И УЧРЕЖДЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

### 5.1. Опыт и возможные направления сотрудничества компаний с учреждениями профессионального образования

Ранее мы уже приводили мнение экспертов о необходимости для российских компаний участия в программах непрерывного образования сотрудников. Расширение участия работодателей в этих программах возможно как в направлении межфирменного сотрудничества компаний, передачи предприятиями опыта по обучению персонала своим партнерам, клиентам, заинтересованным фирмам, так и в направлении расширения сотрудничества с системой профобразования. Какой же накоплен у компаний опыт сотрудничества с учреждениями профобразования и насколько полезным оказалось подобное сотрудничество, к каким именно формам сотрудничества предприятия заявляют интерес сейчас?

Почти у половины опрошенных компаний был опыт проведения учебных практик, стажировок для студентов, учащихся (*табл. 5.1*). Это одна из наиболее традиционных форм сотрудничества предприятий с образовательной системой, и, по оценкам 85% руководителей, участвовавших в таких совместных проектах, проведение учебных практик в целом было на пользу компаниям, ведь это наименее затратный способ присмотреться друг к другу работодателям и будущим молодым сотрудникам. Как правило, наиболее активно сотрудничают в этом направлении средний и крупный бизнес. Интересно, что со стороны малого бизнеса существует значимый и пока нереализованный интерес к такому сотрудничеству. Несмотря на довольно ограниченный опыт организации учебных практик, доля малых предприятий, где были бы заинтересованы в проведении подобных мероприятий, оказывается в 2–3 раза выше доли компаний, имевших в прошлом опыт организации практик для студентов, учащихся.

Что касается новых форм сотрудничества, например, участия в совместных с вузами и колледжами программ прикладного бакалавриата, то пока опыт таких проектов был не более чем у 8% опрошенных предприятий, но почти в 2 раза чаще у крупных и более успешных компаний. Еще в одну из новых форм сетевого сотрудничества компаний и учреждений профобразования — в разработку профессиональных стандартов — пока были вовлечены не более 10% работодателей. Но и здесь почти в 2 раза активнее участвовали крупный бизнес и успешные предприятия.

Опыт непосредственного участия в управлении образовательными учреждениями посредством представительства в коллегиальных органах управления есть менее чем у 10% опрошенных организаций.

Таким образом, компании пока выбирали менее затратные и менее рискованные формы сотрудничества с образовательными учреждениями и не стремились к прямому вмешательству в управление образовательными учреждениями, прямому влиянию на политику вузов, колледжей и профтехучилищ (*см. табл. 5.1*).

Исходя из своего опыта сотрудничества с системой профессионального образования и потребностей компаний на ближайшую перспективу, работодатели определяют для себя потенциально возможные направления развития сотрудничества с учреждениями профобразования. И на ближайшую перспективу среди полезных для компаний форм сотрудничества работодатели также чаще всего выбирают организацию практик и стажировок для студентов и учащихся — для 46% опрошенных компаний интересно подобного рода сотрудничество (*см. табл. 5.1*). По результатам опроса оказалось, что интерес к развитию



**Таблица 5.1. Опыт и потенциальный интерес работодателей к различным направлениям сотрудничества с учреждениями профессионального образования (%)**

	Разработка профстандартов совместно с другими работодателями, учреждениями профобразования		Участие в работе коллегиальных органов управления образов. учреждений		Организация непосредственно на предприятии программы обучения, совместно с образов. учреждениями		Участие в программах прикладного бакалавриата		Организация/расширение производственных практик, стажировок	
	с опытом участия	рассматривающих как необходимое	с опытом участия	рассматривающих как необходимое	с опытом участия	рассматривающих как необходимое	с опытом участия	рассматривающих как необходимое	с опытом участия	рассматривающих как необходимое
В среднем	10	12	8	6	8	16	8	12	51	46
<i>По степени успешности</i>										
неуспеш.	8	8	4	1	6	11	4	10	51	39
средние	8	11	7	6	7	15	6	12	48	44
успешн.	18	19	14	7	13	21	15	15	62	58
<i>По численности работников</i>										
<25 чел.	1	5	0	0	0	4	0	6	10	21
25–99 чел.	3	6	2	3	3	12	1	9	27	30
100–249 чел.	7	11	4	3	3	15	6	11	42	42
>250 чел.	17	17	14	8	14	19	13	15	73	60
<i>По отраслям</i>										
промышленность	16	15	11	7	12	18	12	16	63	53
связь	5	11	5	4	8	10	4	8	44	42
строительство	3	5	3	4	3	11	3	6	50	44
торговля	3	7	4	1	1	13	2	8	21	29
транспорт	8	16	10	6	7	16	7	10	51	46
дел. услуги	7	9	4	3	5	14	2	10	39	38

программ обучения студентов вузов, колледжей, училищ непосредственно в компаниях, на местах (в т.ч. прикладного бакалавриата) гораздо выше, чем фактический опыт участия работодателей в прошлом в этих программах. Так, почти четверть руководителей компаний считают полезным для предприятия на ближайшую перспективу иметь возможность организовать совместно с образовательным учреждением программы прикладного обучения в организации. Хотели бы расширять это направление сотрудничества как успешные, так и неуспешные, как малые, так и крупные компании, как традиционные, так и новационные (особенно в сфере деловых услуг, а также в торговле) отрасли. Пока, по данным текущего опроса, не очевидны причины, по которым запрос у значительной группы компаний к подобного рода сотрудничеству не реализовался в реальные шаги, в этой связи важно в дальнейших исследованиях изучить, какие факторы сдерживали развитие этой формы сотрудничества с образовательными учреждениями.

На ближайшую перспективу минимален интерес у работодателей к прямому управлению и прямому вмешательству в политику образовательных учреждений: лишь 6% руководителей компаний хотели бы, чтобы представители их предприятий участвовали в работе коллегиальных органов управления образовательных учреждениях. Довольно ограниченный круг работодателей считают полезной в ближайшей перспективе такую форму сетевого сотрудничества с другими компаниями и образовательными учреждениями, как участие в разработке профессиональных стандартов. Но чаще выражали готовность к такому сотрудничеству руководители успешных компаний, представители крупного бизнеса в промышленных, транспортных и предприятий связи – они готовы поддерживать это сотрудничество на том же уровне, на каком осуществляли в прошлом (см. табл. 5.1).

Характер сотрудничества компаний с образовательными учреждениями значимо связан с остротой кадрового вопроса и его причинами, а также со степенью зрелости кадровой политики (например, наличием утвержденных планов обучения персонала, бюджета на обучение персонала). Компании, недавно прошедшие этап технологической/технической модернизации, имеют более разносторонний опыт сотрудничества с учреждениями профессионального образования. Они оказались более активными в поиске возможных форм сотрудничества, например, в организации практик и стажировок, программ обучения студентов на местах или прикладного бакалавриата, в участии в разработке профстандартов. В целом среди этих компаний 65% на сегодняшний день имеют опыт участия хотя бы по одному из исследуемых нами направлений сотрудничества с образовательными учреждениями, 68% считают полезным для организации на ближайшую перспективу участие в подобном сотрудничестве. Напротив, наиболее консервативную тактику по вопросам сотрудничества выбирают компании, которые не проводили и не собираются в ближайшем времени модернизировать технологии, оборудование, поэтому лишь 48% таких предприятий сообщили, что имеют опыт сотрудничества с образовательными учреждениями (участие в разработке профстандартов, организация практик, организация программ обучения и др.), а считали бы полезным такое сотрудничество на ближайшую перспективу — около 40%.

Также менее активно (52%) осваивали различные формы сотрудничества организаций, у которых квалификационная структура сбалансирована, т.е. где квалификация основных исполнителей соответствует текущим требованиям компаний, и на ближайшую перспективу представители значительной части этих предприятий (47%) не видят пользу в развитии массовых форм сотрудничества с учреждениями профессионального образования. Чаще всего в различных программах сотрудничества участвовали компании, которые ощущают дефицит квалификации в связи с недавним обновлением технологий и оборудования, — 64%. Именно среди них пользу от сотрудничества с образовательными учреждениями на ближайшую перспективу видят 65% руководителей, в том числе полезным бы считали развитие совместных программ обучения, помощь в организации прикладного бакалавриата 29% руководителей, а участие в организации учебных практик — 61%.

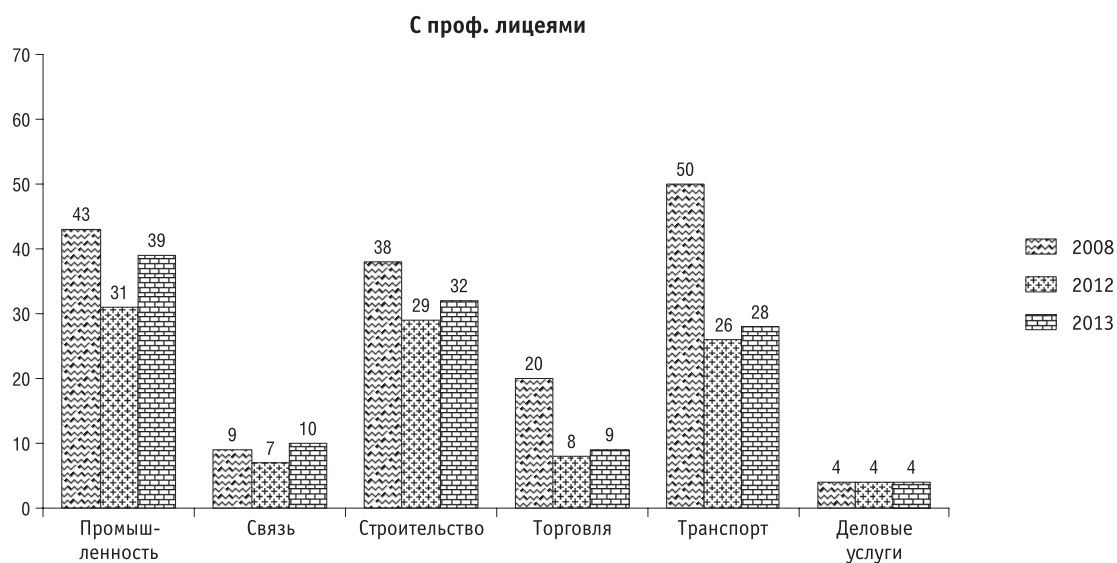
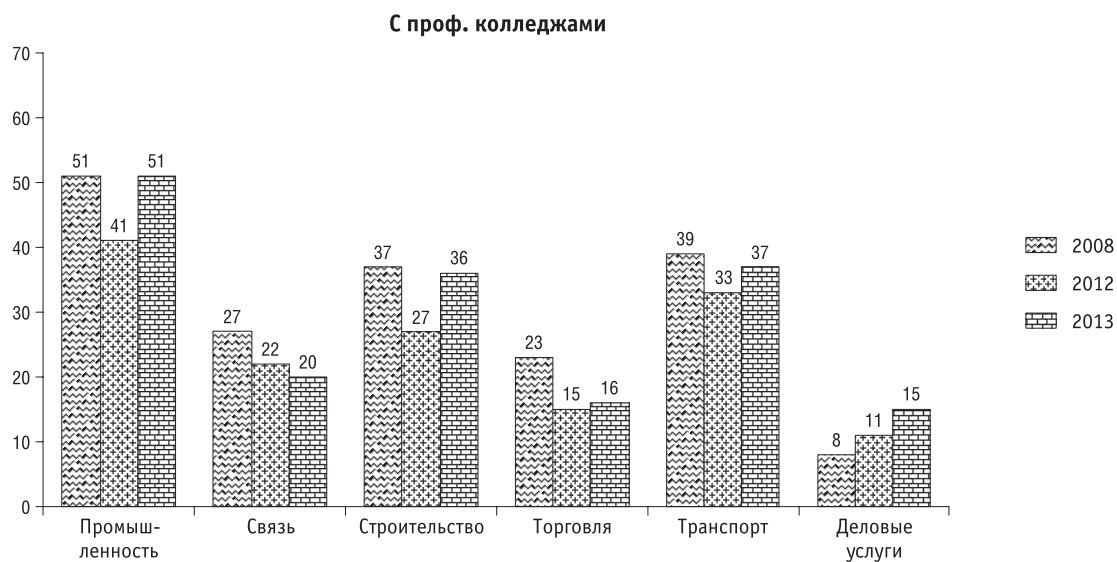
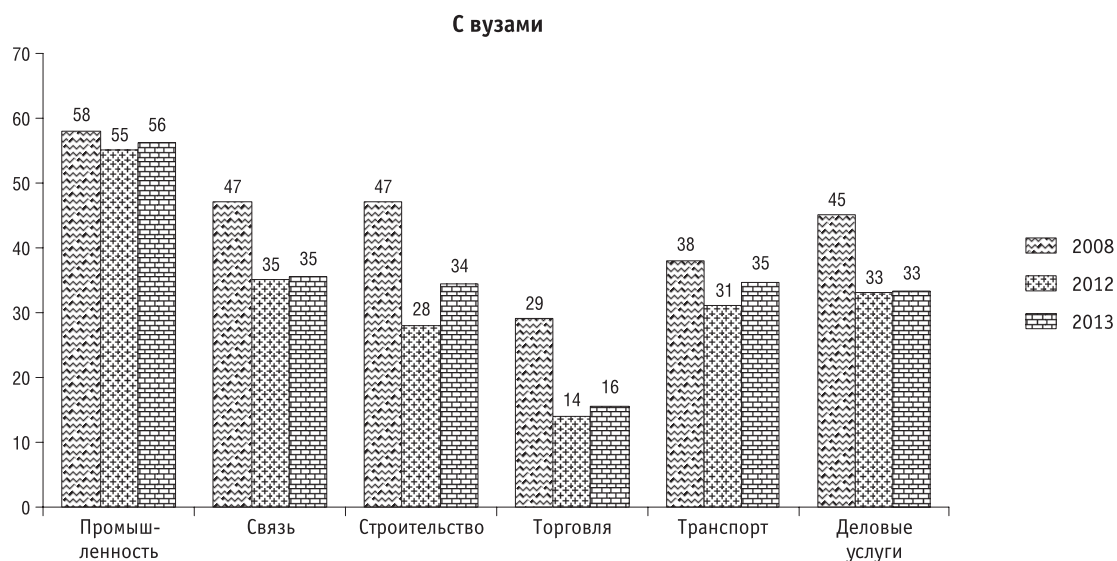
Чем более прогрессивна политика развития персонала, тем разнообразнее опыт сотрудничества у компаний с учреждениями профессионального образования. Так, среди компаний, где предусмотрен сотрудник или подразделение, занимающееся вопросами развития персонала, и есть утвержденный план или целевой бюджет на профессиональную подготовку персонала, 72% имеют опыт разнообразного сотрудничества с образовательными учреждениями и 68% видят пользу в развитии такого сотрудничества для организации. Напротив, среди предприятий, где отсутствует структура, ответственная за вопросы профподготовки персонала, как и нет официально утвержденного плана или бюджета для финансирования профессионального обучения сотрудников, не более 30% имели опыт сотрудничества с учреждениями профобразования и около 28% проявляют на данный момент интерес к подобному сотрудничеству.

## **5.2. Ежегодная динамика участия компаний в совместных мероприятиях с учреждениями профессионального образования**

В ходе опроса работодатели сообщали не только о своем общем сотрудничестве с учреждениями профессионального образования, но и о ежегодной активности по различным направлениям подобного сотрудничества.

В среднем в прошлом году в сравнении с предыдущим годом увеличилась доля компаний, сотрудничавших с образовательными учреждениями, причем это расширение происходило с учреждениями всех уровней профессионального образования — с вузами, профессиональными колледжами, профтехучилищами. Но работодатели по-прежнему охотнее проявляли интерес к совместным мероприятиям с вузами, чем с колледжами и профессиональными училищами, лицеями. За последний год с 33 до 43% от числа всех опрошенных организаций выросла доля компаний сотрудничавших с вузами, с 28 до 38% выросло число работодателей сотрудничавших с профессиональными колледжами, с 21 до 30% — с профтехучилищами и профессиональными колледжами.

**Рисунок 5.1. Изменения в активности сотрудничества компаний различных отраслей с учреждениями профессионального образования различного уровня (доля компаний, сотрудничавших с образовательными учреждениями в предшествующем году)**



Основную лепту внесли традиционные отрасли, в том числе промышленные компании, они в этом секторе за 2013 г. значительно расширили сотрудничество с учреждениями среднего и начального профессионального образования (рис. 5.1). Также за последний год значительно выросла активность взаимодействия с вузами, колледжами и профучилищами со стороны строительных компаний. Статистически значима положительная динамика и в диалоге транспортных предприятий с вузами и профессиональными колледжами, а вот масштабы сотрудничества с учреждениями начального профессионального образования остаются на прежнем, «свернутом» после 2008 г., уровне. Как и в предыдущие годы наблюдений, в прошлом году традиционные отрасли проявляли интерес к продолжению сотрудничества с учреждениями всех уровней профессионального образования. В новационных отраслях по-прежнему сохранялся интерес преимущественно к сотрудничеству с вузами, определенный круг работодателей в сфере деловых услуг и связи поддерживал совместные мероприятия с колледжами.

Заметная положительная динамика в расширении сотрудничества компаний с образовательными учреждениями отмечается в среднем и крупном бизнесе, малый бизнес остается на периферии возможных вариантов сотрудничества с системой образования. Если в прошлом году как минимум две из трех крупных компаний реализовывали какие-либо мероприятия с колледжами, то подобное сотрудничество поддерживало лишь одно из десяти малых предприятий. Аналогичный характер дифференциации масштабов сотрудничества малого и крупного бизнеса с вузами.

Различалась активность сотрудничества компаний с системой профессионального образования в зависимости от их вовлеченности в процессы обновления технологий и оборудования. Так, в прошлом году компании, проводившие или собирающиеся проводить модернизацию технологий, оборудования, обращались к вузам, колледжам или профтехучилищам в поисках взаимовыгодного сотрудничества почти в 2 раза чаще, чем предприятия, не проводившие и не собирающиеся проводить обновление технологий (табл. 5.2).

**Таблица 5.2. Доля компаний, сотрудничавших в прошлом году с вузами, колледжами, профтехучилищами**

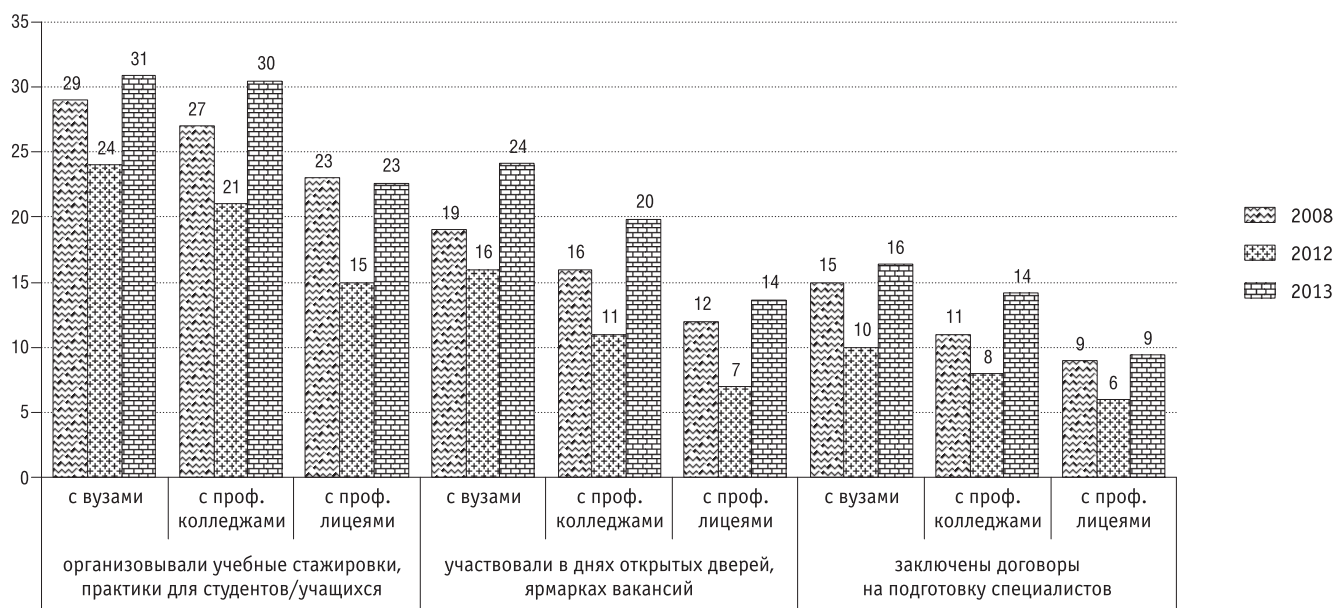
Опрос 2013 года	С вузами	С проф. колледжами	С профтехучилищами
В среднем от числа всех опрошенных	43	39	30
<i>По степени успешности деятельности</i>			
Среди неуспешн. компаний	35	32	26
Среди средних компаний	39	37	28
Среди успешных компаний	58	52	38
<i>По сбалансированности квалификационной структуры персонала</i>			
Среди компаний, имеющих сбалансированный квалификационный состав сотрудников, соответствующий требованиям предприятия	40	38	29
Среди компаний, где дефицит квалификации сотрудников не связан с модернизацией оборудования, технологий	22	26	22
Среди компаний, где дефицит связан с проведением модернизации технологий, обновлением оборудования	56	52	38
Среди компаний, где квалификация персонала выше требуемой	55	42	32
<i>По характеру осуществляемой в компании политики обновления технологий, оборудования</i>			
Среди компаний, которые проводили модернизацию технологий, оборудования	55	49	37
Среди компаний, которые собираются проводить модернизацию технологий, оборудования в ближайшие 2–3 года	54	48	36
Среди компаний, которые не проводили и не собираются модернизировать оборудование, технологии	21	23	19
<i>По степени институционализации деятельности компании в области обучения персонала</i>			
Компании с институционально развитой кадровой политикой (есть официальные планы обучения персонала или бюджет на обучение работников, а также есть подразделение/работник по вопросам организации обучения)	60	54	42
Компании, где нет официальных планов обучения персонала, бюджета на обучение работников, подразделения/работника по вопросам организации обучения	10	11	10

Степень сбалансированности квалификационной структуры также оказывается одним из важных параметров, влияющих на масштабы и характер сотрудничества компаний с вузами, колледжами и профессиональными училищами. По итогам прошлого года, активнее всего на сотрудничество с учреждениями профессионального образования шли руководители компаний, сталкивающиеся с дефицитом квалификации в связи с модернизацией предприятий, а также руководители компаний, в которых квалификация основных исполнителей оказывается выше требуемой (см. табл. 5.2). В меньшей степени интересовались таким сотрудничеством компании, где, по мнению руководителей, не стоит вопрос квалификации, где сбалансирована квалификационная структура. Минимальная же доля компаний, сделавших шаги к сотрудничеству с вузами, колледжами или профтехучилищами в прошлом году, — среди компаний, где руководители указывали на дефицит квалификации персонала, который не связан с обновлением технологий (см. табл. 5.2). (Напомним, у этих компаний также минимальным оказался и общий совокупный опыт участия в совместных мероприятиях с образовательными учреждениями.)

Масштабы сотрудничества с образовательными учреждениями компаний с развитой кадровой политикой (имеющих официальные планы обучения или бюджет по обучению работников, а также структуры занимающиеся вопросами организации профессионального обучения), существенно опережают активность, поддерживаемую предприятиями, не использующими институциональные практики в области развития персонала (нет официального плана/бюджета на обучение персонала, нет подразделения/сотрудника, занимающегося организацией обучения персонала) (см. табл. 5.2).

Приоритеты при выборе форм/направлений сотрудничества компаний с образовательными учреждениями остаются неизменными в течение последних нескольких лет (рис. 5.2). Основными (по числу компаний, осуществлявших совместные мероприятия с вузами, колледжами или профтехучилищами) остаются, во-первых, организация и проведение учебных практик, стажировок для студентов и учащихся, во-вторых, участие в днях открытых дверей и ярмарках вакансий, в-третьих, проведение совместных программ подготовки специалистов под заказ для компаний. За прошлый год расширилась вовлеченность предприятий в программы организации учебных практик (напомним, это наиболее массовая форма сотрудничества). Компании стали чаще организовывать практики для учащихся учреждений профобразования всех уровней. Так, с 24 до 31% выросла доля предприятий, организовывавших практики для студентов вузов, с 21 до 30% увеличилось число организовывавших практики для студентов вузов, с 15% до 23% — число компаний, уча-

**Рисунок 5.2. Динамика за 2008–2013 гг. по основным формам сотрудничества компаний с учреждениями высшего, среднего и начального профессионального образования**





ствовавших в проведении производственных практик для учащихся профессиональных училищ, лицеев (см. рис. 5.2). Таким образом, в прошлом году около 40% компаний организовывало у себя стажировки хотя бы для одной группы учащихся/студентов.

В прошлом году возрос интерес работодателей и к другой форме сотрудничества — к участию в днях открытых дверей, ярмарках вакансий (до 30% компаний принимали участие в днях открытых дверей, ярмарках вакансий, организованных вузами, колледжами или профессиональными училищами, лицеями). Воспользовались такой возможностью присмотреться к будущим молодым специалистам, сейчас обучающимся в вузах, — 24% компаний (что на 8% больше чем предшествующем году), к будущим молодым специалистам, обучающимся в колледжах — 20% (что на 9% больше, чем предшествующем году), к потенциальным работникам, обучающимся в колледжах, — 14% предприятий (что на 7% больше, чем предшествующем году) (см. рис. 5.2).

В прошлом году в 1,5 — 2 раза возросло число компаний, заключивших договоры на подготовку специалистов и работников в учреждениях профессионального образования различного уровня. Всего около 23% опрошенных компаний имели в прошлом году договоры на подготовку работников в каком-либо из учреждений профессионального образования. При этом чаще всего заказывали подготовку специалистов в вузах 16% опрошенных предприятий, 14% заключили договоры на подготовку работников в колледжах, и менее 10% — на подготовку работников под заказ в профессиональных училищах, лицеях (см. рис. 5.2).

В прошлом году активность по основным направлениям сотрудничества компаний (учебные практики, участие в днях открытых дверей, подготовка под заказ сотрудников в учреждениях профессионального образования различного уровня) оказалась даже несколько выше, чем в докризисном 2008 г. (см. рис. 5.2).



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За последний год ситуация в большинстве опрошенных компаний по основным социально-экономическим показателям существенно не менялась. Наиболее оптимистичные ожидания по текущему году высказывали в секторе связи, а также в крупном бизнесе. В других секторах, как правило, ожидают, что по экономическим результатам 2013 г. окажется таким же, что и 2012 г. Таким образом, по результатам опроса 2013 г. зона экономического неблагополучия не расширяется, но не наблюдается и признаков значительного улучшения результатов деятельности компаний, отсутствует устойчивая положительная тенденция в возможностях их экономического роста и наличии ресурсов для развития.

Список наиболее острых проблем значительным образом за последние 2 года не менялся. Проблемой первого порядка можно считать высокие налоги, далее следуют проблемы дефицита кадров, недостатка квалификации у работников, а также вопросы обновления оборудования, технологий, недостатка финансовых ресурсов. Но руководство примерно половины опрошенных компаний предполагает провести в ближайший год обновление технологий, оборудования. В списке наиболее острых проблем кадровые проблемы вновь преобладают по сравнению с кризисным периодом 2009–2010 гг. Более чем в 60% опрошенных компаний кадровые вопросы обсуждаются более-менее регулярно «на высшем уровне» (на рабочих встречах, совещаниях руководителей предприятий). Но чаще в ходе таких обсуждений поднимаются вопросы дефицита персонала и поиска нужных работников, трудовой дисциплины и оплаты труда, существенно реже — развития персонала, уровня профессиональной подготовки кадров, организации профессионального обучения. В ходе оперативного управления вопросы профессионального развития сотрудников активнее обсуждаются в успешных компаниях, в том числе занимающихся модернизацией технологий, в новационных отраслях — связи, деловых услугах.

В компаниях постепенно (и 2013 г. не стал исключением) повышаются требования к наличию диплома/сертификата о профессиональном образовании для всех категорий персонала, за исключением служащих и технического персонала (и вряд ли речь идет о росте требований к качеству профессиональной подготовки кадров, скорее говоря, наличие диплома — формальное требование).

Хотя в нынешнем году низкие темпы роста экономики привели к замедлению распространения проблем дефицита кадров среди опрошенных компаний, тем не менее получила дальнейшее развитие тенденция роста доли предприятий и организаций, которые сталкиваются с дефицитом численности работников. Но так же, как и в предкризисном 2008 г., жалобы работодателей на дефицит кадров отражали в большей степени не проблему абсолютной нехватки персонала, а ее структурно-квалификационный характер, так как самыми быстрыми темпами нарастает спрос на работников на относительно низкие профессионально-должностные позиции. В 2013 г. каждый второй опрошенный работодатель заявляет о дефиците квалифицированных рабочих.

В поиске на рынке труда нужных сотрудников по-прежнему работодатели дифференцируют модели поиска в зависимости от категории работников. По мнению работодателей, для служащих и технического персонала предпочтительнее подготовка работников широкого профиля. В отношении квалифицированных рабочих позиция другая — доминируют предпочтения наличия у работника узкоспециализированной подготовки. Что же касается высококвалифицированных специалистов, то здесь также понемногу начинают усиливать свои позиции сторонники подготовки узких специалистов. Данные многолетних наблюдений фиксируют, что работодатели предпочитают искать нужных специалистов на

рынке труда. Однако чем конкретнее и специализированнее рабочее место, тем чаще работодатели выражают готовность обращаться в образовательные учреждения для подготовки нужного работника под заказ. Если речь идет о функциональном специалисте или служащем, то менее 15% работодателей готовы задуматься о возможности подготовки дефицитного специалиста под заказ в вузе. В случае с дефицитным квалифицированным рабочим уже более трети работодателей проявили бы интерес к подготовке работника под заказ в колледже или профучилище. И в 2013 г. интерес работодателей к возможности договориться с учреждениями профобразования о подготовке нужного работника восстановился до настроений работодателей середины 2000-х гг.

Проблему дефицита численности персонала работодатели решают и с помощью найма выпускников учреждений профобразования. Постепенно после спада 2008–2009 гг. восстанавливается положительная динамика найма компаниями недавних выпускников, в 2012 г. почти 60% опрошенных компаний нанимали молодых работников (что на 12 п.п. больше, чем в 2011 г.). Работодатели чаще имели опыт предоставления работы именно выпускникам вузов среди всех выпускников различных уровней профессионального образования. Как результат — за последний год доля компаний, нанимавших выпускников вузов, выросла до 43% (что выше уровня 2008 г.). Значительно увеличилась доля организаций, проявивших интерес к выпускникам колледжей, — до 39% от общего числа опрошенных компаний, и это максимальное значение за последние 5–6 лет. Восстанавливается и спрос на выпускников профессиональных училищ и лицеев — по опросу 2013 г. нанимали этих выпускников 30% опрошенных компаний. Максимальный интерес к нынешним выпускникам сохраняется в промышленности, в отрасли связи. Минимальная доля предприятий, нанимавших недавних выпускников, остается в торговле.

У работодателей в России и Великобритании довольно похожее мнение о выпускниках вузов, устраивающихся на работу в компании. В целом работодатели достаточно редко ставят выпускникам вузов неудовлетворительные оценки по качеству полученных профессиональных знаний. Российские работодатели довольно рационально относятся к профессиональной базе молодых специалистов, не выражают завышенных ожиданий и требований, оценивая выпускников на тройку с плюсом» (3,7 баллов). Более приоритетными для работодателей оказываются навыки обучаемости, адаптируемости выпускников на новом рабочем месте, высокая мотивированность на обучение в компании и целеустремленность.

На фоне растущих жалоб на дефицит численности персонала работодатели в основном удовлетворены состоянием рабочей силы, занятой в их компаниях. С точки зрения удовлетворения текущих квалификационных требований к работникам со стороны работодателей в 2013 г. зафиксирована более сбалансированная ситуация, чем в 2005-м: за это время снизилась доля компаний с дефицитом квалификации персонала. В 2013 г. в 23% компаний профессиональные навыки работников оказались ниже требуемых, но менее чем в трети случаев дефицит квалификации влечет существенное снижение эффективности деятельности организаций. Совокупная доля сотрудников, чьи профессиональные навыки ниже требуемых, не превышает 4% в общей численности занятых в опрошенных компаниях. Проблему дефицита квалификации персонала можно считать локальной. На сегодняшний день проблема дефицита квалификации прежде всего касается именно рабочих. За период 2005–2013 гг. существенно уменьшилась доля компаний, где квалификация линейных специалистов остается ниже требуемой, при этом дефицит квалификации рабочих уменьшился незначительно. Для сравнения: по данными британского опроса, дефицит квалификации чаще локализован среди работников сферы услуг, выполняющих элементарные работы, среди неквалифицированных рабочих, занятых ручным трудом. Особенностью российского рынка труда является дефицит квалификации не только среди работников, занятых на элементарных работах, но и среди квалифицированных рабочих.

По мнению работодателей, дефицитные профессиональные навыки (над которыми прежде всего стоит поработать) оказываются различными для разных категорий персонала. У специалистов российские работодатели видят ограничения не в базовых профессиональных знаниях, а в активных поведенческих, в том числе инновационных, качествах — называются недостаточно развитые коммуникативные навыки (неумение работать с клиентами, в команде), неспособность самостоятельно решать рабочие задачи, а также эффективным образом организовать свое рабочее время и работу. Для служащих в ка-

честве дефицитных профессиональных качеств прежде всего упоминаются недостаток базовых профессиональных знаний, а из поведенческих — навыки командной работы и классические навыки исполнителя (дисциплинированность, профессиональная ответственность). По отношению к квалифицированным рабочим российскими работодателями в явном виде формируется запрос улучшить наряду с профессиональными знаниями дисциплинированность, исполнительность, одновременно достаточно оперативно переучиваясь и перестраивая свою работу.

Если будет реализовываться модернизационный потенциал на постсоветском пространстве, то ожидаемы квалификационные сдвиги не только для специалистов, но для рабочих, как это происходило ранее в странах «старой» Европы и США. В российских компаниях на ближайшие 2—3 года чаще прогнозируют изменения квалификационных требований на предприятиях новационных отраслей (связи, деловых услугах), а также там, где проводится/планируется модернизация технологий. И в этих компаниях в первую очередь возрастет значимость таких навыков, как умение переучиваться, осваивать новое, а также использование ПО, компьютерных технологий одновременно с возрастающими требованиями к профильным знаниям. В связи с переходом на современные технологии и формы организации труда работодателями прогнозируется рост требований к активным поведенческим навыкам: коммуникативным навыкам работы в группе, с клиентами, а также самостоятельной работы. Таким образом, те навыки, которые являются наиболее дефицитными сейчас, и в дальнейшем будут активно востребованы работодателями. Поэтому если не начнут развиваться технологии обучения этим навыкам, в том числе в системе профессионального образования, квалификационный разрыв будет лишь усиливаться.

Обновление, развитие профессиональных знаний и навыков в современной экономике возможно прежде всего за счет развития у взрослого работающего населения практик непрерывного образования, и здесь важна роль не только системы образования, но и работодателей. Хотя за последний год выросла доля компаний, осуществлявших профессиональное обучение своих сотрудников, но различия в активности предприятий различных секторов драматичны. Если сравнивать с ситуацией, например, в британских компаниях аналогичных секторов, то в России можно признать чрезмерным отставание малого бизнеса в активности по обучению своих сотрудников, в сотрудничестве с системой профессионального образования и использовании институциональных форм политики развития персонала. По опыту британских компаний следует признать, что одной из основных мер, способствующих большей вовлеченности малого бизнеса в развитии программ профессионального обучения, является самоорганизация малых предприятий в группы для развития совместных программ и соинвестирования в профессиональное обучение сотрудников. Это позволяет малому бизнесу снизить уровень издержек при организации профессионального обучения собственных сотрудников.

В целом в России развитая кадровая политика предприятий, приоритетом которой является профессиональное развитие персонала, по-прежнему присуща крупным и экономически процветающим компаниям. Сравнение с британскими компаниями показало, что хотя в целом сопоставимая часть предприятий и организовывала обучение собственных сотрудников, но у британцев проводилось обучение по более широкому кругу направлений. По сравнению с Великобританией в России менее всего распространены именно те направления профессионального обучения персонала, которые в большей степени связаны с развитием у работников навыков самостоятельной организации рабочего времени, планирования труда, самостоятельности в решении рабочих проблем, инновационных навыков, — это программы менеджмента, контроля качества и эффективности, программы обучения новым профессиям, для работы по новым технологиям и на новационном оборудовании. В отличие от британских в российских компаниях пока менее принято формализованное (с помощью курсов или специальных программ) вводное обучение новых, только принятых, работников. Кроме того, если в российских компаниях доминирует точка зрения, что поведенческие навыки развиваются в ходе неформального обучения работников, нарабатываются с опытом самостоятельной работы, то европейские работодатели считают недостаточным неформальное обучение этим навыкам и видят необходимость разрабатывать специальные учебные программы, в том числе совместно с образовательными учреждениями.

Подавляющая часть инвестиций российских компаний в обучение работников в настоящее время оказывается вне рамок традиционной системы профессионального образования, и ключевую роль все чаще наряду с внутрифирменным обучением играет сотрудничество с необразовательным сектором (с компаниями-партнерами, кадровыми, тренинговыми, консалтинговыми компаниями, со службами занятости и др.). Лишь 15% целевого бюджета компании тратят на обучение сотрудников в учреждениях высшего, среднего или начального профессионального образования, в том числе в вузах — 12%. Таким образом было профинансировано обучение не более 10% работников компаний

Стратегии и распределение целевого бюджета на обучение (включающего оплату профессиональной подготовки, переобучения, повышения квалификации, стажировок) существенно дифференцированы руководителями в компаниях различных секторов. Чем успешнее компания, чем большими собственными ресурсами она обладает, тем выше вероятность, что здесь будут больше средств финансировать в организацию внутрифирменного обучения, инвестировать в развитие собственных программ обучения персонала.

Тем не менее за последний год работодатели расширили сотрудничество с учреждениями профессионального образования. Они по-прежнему охотнее проявляют интерес к совместным мероприятиям с вузами, чем с колледжами и профессиональными училищами, лицеями. Доля компаний, сотрудничавших с вузами, выросла с 33 до 43%. Заметная положительная динамика расширения сотрудничества компаний с вузами отмечается в среднем и крупном бизнесе, малый бизнес остается на периферии возможных вариантов сотрудничества с системой образования. В прошлом году компании, проводившие или собирающиеся проводить модернизацию технологий, оборудования, обращались к вузам в поисках взаимовыгодного сотрудничества почти в 2 раза чаще, чем предприятия, не проводившие и не собирающиеся проводить обновление технологий. Приоритеты при выборе направлений сотрудничества предприятий с вузами остаются неизменными в течение последних нескольких лет: во-первых, организация и проведение учебных практик, стажировок для студентов, во-вторых, участие в днях открытых дверей и ярмарках вакансий, в-третьих, проведение совместных программ подготовки специалистов под заказ для компаний. За последние 2 года увеличилась вовлеченность компаний по всем трем основным направлениям сотрудничества. Исходя из своего опыта сотрудничества с системой профессионального образования и потребностей компании на ближайшую перспективу, работодатели похожим образом расставляют приоритеты и относительно потенциально возможных направлений развития сотрудничества.

---

**Н.В. Бондаренко, М.Д. Красильникова**

**ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ТЕКУЩИМ И ПЕРСПЕКТИВНЫМ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ ПЕРСОНАЛА**

*Информационный бюллетень*

Редактор *М.А. Карнович*  
Компьютерный макет: *В.В. Пучков*  
Художник *П.А. Шелегега*

Подписано в печать 28.05.2014  
Формат 60×84 1/8. Печ. л. 8.0

Отпечатано в типографии  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»  
125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Тел./факс: (495) 772-95-71

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ  
СЕРИИ «МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ»**

- № 1, 2002, *Градосельская Г.В., Киселева Н.Е., Петренко К.В.* Выбор образовательных стратегий детей: ценности и ресурсы.
- № 2, 2003, *Бусыгин В.П., Галицкий Е.Б., Левин М.И., Левина Е.А.* Затраты домохозяйств на рынке высшего профессионального образования.
- № 1 (3), 2004, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики.
- № 2 (4), 2004, *Логинов Д.А., Петренко Е.С., Петренко К.В.* Стратегии семей в сфере образования.
- № 3 (5), 2004, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования на рынках образовательных услуг.
- № 4 (6), 2004, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Коррупция в системе образования.
- № 5 (7), 2004, *Гасликова И.Р., Ковалева Г.Г.* Использование информационных технологий в образовании.
- № 6 (8), 2004, *Бутко Е.Я.* Образовательные и экономические стратегии учреждений начального профессионального образования в современных условиях.
- № 1 (9), 2005, *Бондаренко Н.В., Бочарова О.А., Гражданкин А.И., Красильникова М.Д., Левинсон А.Г., Петрушкова Л.В., Стучевская О.А.* Анализ взаимосвязей профессионального образования и рынка труда.
- № 2 (10), 2005, *Демин В.М., Дубровская Т.П.* Образовательные и экономические стратегии образовательных учреждений среднего профессионального образования.
- № 3 (11), 2005, *Зернов В.А., Гуров В.В.* Образовательные и экономические стратегии в высшей школе (основные показатели и ресурсы).
- № 4 (12), 2005, *Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Белов Н.В., Осовецкая Н.Я., Рудник Б.Л.* Бюджетное финансирование образования.
- № 5 (13), 2005, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты домохозяйств на образование детей (2002/2003 учебный год).
- № 6 (14), 2005, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики: новые данные.
- № 7 (15), 2005, *Оберемко О.А., Петренко К.В.* Образование детей и взрослых: семейные проекты траекторий.
- № 8 (16), 2005, *Савицкая Е.В.* Детское дошкольное образование: экономический аспект.
- № 9 (17), 2005, *Левин М.И.* Затраты домохозяйств на воспитание и образование детей в 2003/2004 учебном году.
- № 10 (18), 2005, *Галицкий Е.Б.* Затраты домохозяйств на учебу взрослых в 2003/2004 учебном году.
- № 1 (19), 2006, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Харламов К.А.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.
- № 2 (20), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Преподаватели на рынке образовательных услуг.
- № 3 (21), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н., Фурсов К.С.* Учащиеся на рынке образовательных услуг.
- № 4 (22), 2006, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества.
- № 5 (23), 2006, *Звоновский И.Б., Меркулов Д.Ю., Меркулов Е.Ю., Петренко К.В.* Затраты домохозяйств на образование и социальная мобильность.
- № 1 (24), 2007, *Экономика образования: итоги мониторинга (коллектив авторов).*



- № 2 (25), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Спрос на рабочую силу – мнение работодателей.
- № 3 (26), 2007, *Галицкий Е.Б.* Экономические стратегии семей в сфере образования взрослых.
- № 4 (27), 2007, *Левин М.И.* Экономические стратегии семей в сфере образования детей.
- № 5 (28), 2007, *Савицкая Е.В., Прахов И.А.* Образовательный кредит как способ финансирования студентов.
- № 6 (29), 2007, *Рощина Я.М.* Социальная дифференциация и образовательные стратегии российских студентов и школьников.
- № 7 (30), 2007, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Петренко К.В.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные стимулы и издержки.
- № 8 (31), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Рынок труда и профессиональное образование – каков механизм сотрудничества?
- № 9 (32), 2007, *Галицкий Е.Б., Гохберг Л.М., Ковалева Н.В., Красильникова М.Д., Кузьминов Я.И., Левин М.И., Левинсон А.Г., Мисихина С.Г., Петренко Е.С., Рощина Я.М., Шувалова О.Р.* Мониторинг экономики образования: организационная схема и инструментарий.
- № 1 (33), 2008, *Рощина Я.М.* Динамика позиций учащихся и преподавателей на рынке образовательных услуг в 2006–2007 гг.
- № 2 (34), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых.
- № 3 (35), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей.
- № 1 (36), 2009, *Шувалова О.Р.* Политика учреждений профессионального образования: кадры, экономика, образовательные стратегии.
- № 2 (37), 2009, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные издержки и стимулы.
- № 3 (38), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей в 2006/07 учебном году.
- № 4 (39), 2009, *Новожилова М., Рощина Я.* Потребление услуг детских дошкольных учреждений.
- № 5 (40), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых в 2006/07 учебном году.
- № 1 (41), 2010, Экономика образования: итоги мониторинга, 2009.
- № 2 (42), 2010, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Шмерлина И.А.* Образовательные траектории детей и взрослых в 2007/08 учебном году.
- № 3 (43), 2010, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей и взрослых: 2007/08 учебный год.
- № 4 (44), 2010, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Образование и рынок труда: влияние кризиса.
- № 5 (45), 2010, *Рощина Я.М., Лукьянова К.М.* Образовательные и экономические стратегии обучающихся.
- № 6 (46), 2010, *Рощина Я.М.* Преподаватели образовательных учреждений: трудовые практики и мотивация труда.
- № 7 (47), 2010, *Шувалова О.Р., Кузьминов Я.И.* Учреждения профессионального образования в период кризиса: стратегии руководителей.
- № 1 (48), 2011, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Стратегии работодателей: кадры и образование.
- № 2 (49), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика стратегий родителей в области дошкольного и школьного образования детей в 2006–2010 гг.
- № 3 (50), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 4 (51), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.



- № 5 (52), 2011, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования: стратегии руководителей.
- № 6 (53), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика мотивации, характеристик занятости и человеческого капитала учителей школ и воспитателей ДООУ в 2006–2010 гг.
- № 7 (54), 2011, *Рощина Я.М., Русских И.С.* Стратегии работодателей в сфере обучения персонала 2007, 2009, 2010 годах.
- № 1 (55), 2012, *Абдрахманова Г.И., Ковалева Г.Г.* Использование информационных и коммуникационных технологий в системе профессионального образования.
- № 2 (56), 2012, *Андрущак Г.В., Прудникова А.Е., Шугаль Н.Б.* Потоки обучающихся и финансовые потоки в системе образования России.
- № 3 (57), 2012, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 4 (58), 2012, *Красильникова М.Д., Бонгаренко Н.В.* Анализ взаимосвязей системы образования и рынка труда в России за последние 5 лет.
- № 5 (59), 2012, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования.
- № 6 (60), 2012, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Учителя и воспитатели на рынке труда: частные и государственные школы и ДООУ в 2006–2011 гг.
- № 7 (61), 2012, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2011.
- № 8 (62), 2012, *Рощина Я.М.* Трудовые позиции преподавателей учреждений высшего, среднего и начального профессионального образования в 2006–2011 гг.: сходство и различия.
- № 9 (63), 2012, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Школьное и дошкольное образование: позиции семей учащихся государственных, муниципальных и частных учреждений в 2006–2011 гг.
- № 1 (64), 2013, *Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Статистическая характеристика системы профессионального образования: 2000–2011 гг.
- № 2 (65), 2013, *Красильникова М.Д., Бонгаренко Н.В., Караева О.С.* Проблемы развития кадрового потенциала на предприятиях и возможности системы профобразования для их решения.
- № 3 (66), 2013, *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.
- № 4 (67), 2013, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.
- № 5 (68), 2013. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А., Семенова Т.В.* Политика учреждений дополнительного образования детей по результатам опроса их руководителей, 2012.
- № 6 (69), 2013. *Рощина Я.М.* Стратегии родителей школьников и ДООУ в области образования детей в 2012 г.
- № 7 (70), 2013. *Озерова О.К., Борогина Д.Р.* Проблемы развития дополнительного профессионального образования.
- № 8 (71), 2013. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии и практики студентов профессиональных учебных заведений в 2006–2012 гг.
- № 9 (72), 2013. *Озерова О., Угольнова Л.* Заочное образование: особенности формы обучения, мотиваций и стратегий студентов.
- № 10 (73), 2013. *Рощина Я.М.* Преподаватели учреждений профессионального образования на рынке образовательных услуг в 2010–2012 гг.
- № 11 (74), 2013. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.