



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

**М**

# **МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Спрос на рабочую силу – мнение  
работодателей**

**Информационный бюллетень**

2006 • **1** [19]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ – ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

# **М**ОНИТОРИНГ **ЭКОНОМИКИ** ОБРАЗОВАНИЯ

**Спрос на рабочую силу – мнение  
работодателей**

**Информационный бюллетень**

2005 • **1** [19]

МОСКВА

**Редакционная комиссия:**

Г.А. Балыхин, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева,  
Я.И. Кузьминов (главный редактор), А.А. Ослон

**Авторы:**

Н.В. Бондаренко, М.Д. Красильникова, К.А. Харламов

**Спрос на рабочую силу – мнение работодателей.** Информационный бюллетень. – М.: ГУ – ВШЭ, 2006. – 64 с.

Информационный бюллетень продолжает серию публикаций по результатам проекта «Формирование системы мониторинга экономики образования», осуществляемого по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации. В бюллетене рассматриваются проблемы взаимодействия системы профессионального образования и рынка труда. Основное внимание уделяется оценке уровня и профессионально-квалификационной структуры спроса на рабочую силу на основе обобщения мнений работодателей.

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i> .....	4
1. Оценка современного состояния рабочей силы.....	7
1.1. Проблема соответствия численности работников потребностям производства .....	7
1.2. Наличие дефицита или избытка численности .....	7
1.3. Оценка масштабов дефицита кадров по основным категориям работников.....	10
1.4. Причины дефицита численности и меры по его устранению.....	12
2. Современные требования работодателей к рабочей силе.....	17
2.1. Основные условия и процедуры при приеме на работу.....	17
2.2. Анализ требований работодателей к профессиональной подготовке работников .....	21
2.2.1. Требования к уровню профессионального образования по основным категориям работников .....	21
2.2.2. Отношение работодателей к работникам с более высоким уровнем образования .....	25
2.3. Требования работодателей к основным профессиональным качествам и поведенческим характеристикам работников.....	26
2.4. Оценка профессиональных качеств нынешних работников опрашиваемых предприятий.....	29
2.5. Сравнительный анализ качества подготовки в системе профессионального образования в советское и постсоветское время .....	32
2.6. Оценка ограничений по привлечению на предприятия квалифицированной рабочей силы .....	34
2.6.1. Оценка распространенности проблемы «старения» персонала .....	34
2.6.2. Масштабы привлечения на предприятия нынешних выпускников учреждений профобразования и оценка профессиональных качеств этих выпускников.....	36
3. Отношение работодателей к проблемам обучения и переквалификации рабочей силы.....	39
3.1. Опыт обучения и переквалификации персонала.....	39
3.2. Формы обучения/переквалификации работников .....	43
3.3. Готовность работодателей предоставить образовательный кредит.....	46
3.4. Требования работодателей к системе подготовки кадров.....	49
<i>Основные выводы</i> .....	52
Приложение 1. Выборка исследования и процедура проведения опроса.....	56
Приложение 2. Классификация предприятий по размеру и степени успешности деятельности .....	58

## ВВЕДЕНИЕ

По мере реформирования экономики России в целом и различных ее секторов, в том числе системы образования, проблемы взаимодействия системы профессионального образования и российского рынка труда становятся все более значимыми. Изменение структуры отечественной экономики, трансформация форм собственности, развитие новых видов экономической деятельности изменяют рынок труда, трансформируя потребности работодателей в одном из важнейших факторов производства — рабочей силе.

Одновременно происходят процессы реформирования системы профессионального образования, которые должны быть нацелены не только на решение накопившихся в прошлые периоды проблем, но и на создание такой структуры предоставления образовательных услуг, которая соответствовала бы требованиям современного рынка труда и учитывала перспективы его развития.

До настоящего времени вопросы взаимодействия системы профессионального образования и рынка труда редко оказывались в центре внимания не только исследователей, но и государственных лиц, ответственных за принятие стратегических решений. Однако к настоящему моменту стала очевидна необходимость изучения характера спроса, предъявляемого на рынке труда на профессиональную рабочую силу для формирования оптимальной структуры профессионального образования, нацеленной на конечный результат — подготовку квалифицированного профессионала для современного рынка труда.

Сейчас такие исследования только начинаются, и в рамках «Мониторинга экономики образования» предпринята первая попытка оценить уровень и профессионально-квалификационную структуру спроса на рабочую силу на основе обобщения мнений работодателей.

Для получения информации о мнениях работодателей по поводу текущего и перспективного спроса на рабочую силу различного профессионально-квалификационного уровня был проведен социологический опрос руководителей российских предприятий. В ходе опроса внимание исследователей было сосредоточено на следующих основных направлениях.

1. Оценка современного состояния рабочей силы с точки зрения ее соответствия текущему уровню экономического развития предприятия/организации:

- недостаток/избыток рабочей силы по уровню квалификации, по профессиональной структуре;
- уровень качества наличной рабочей силы.

2. Выявление современных требований работодателей к рабочей силе:

- оценка современных возможностей привлечения необходимой по уровню квалификации и профессиональным навыкам рабочей силы;
- критерии, используемые при подборе кадров;
- оценка важности/необходимости, с точки зрения работодателя, наличия профессиональных навыков и знаний у кандидатов на работу; оценка значимости общей культуры, уровня социализации, степени обучаемости кандидатов на работу.

3. Отношение работодателей к проблемам обучения и переквалификации рабочей силы:

- практический опыт обучения и переквалификации;
- выявление ориентации на внутрифирменное обучение/переквалификацию или обучение/переквалификацию в специализированных учебных центрах системы образования;
- готовность работодателей оплачивать обучение/переквалификацию работников, имеющий опыт финансирования профессионального образования/переподготовки кадров;
- требования к подготовке кадров в системе образования.

Кроме того, в ходе исследования были предприняты попытки оценки перспективного спроса на профессиональную рабочую силу.

Полученные в результате социологического опроса результаты позволили дать ответы на многие дискуссионные вопросы о современном рынке труда и системе подготовки профессиональных кадров, а также сформулировать новые гипотезы для дальнейших исследований.

Исследование показало, что в настоящее время проблемы несоответствия спроса и предложения на рынке труда невелики. Отсутствует проблема избыточной численности, дефицит кадров в более-менее значительных масштабах носит локальный характер и затрагивает в первую очередь две категории работников — квалифицированных специалистов линейных подразделений и квалифицированных рабочих. В целом дефицит кадров сопоставим с размерами безработицы, т.е. носит структурный характер.

Уровень квалификации персонала в среднем соответствует потребностям современного производства.

Наличие свидетельства о профессиональном образовании является, по мнению всех работодателей, обязательным условием для современного наемного работника. Вместе с тем исследование показало невысокий уровень доверия работодателей к уровню и качеству подготовки профессиональных кадров в нынешней системе образования, выраженному в формальных свидетельствах о профессиональном образовании. Наличие дипломов, сертификатов вузов, сузуов и т.п. не является достаточным основанием для подтверждения квалификации работника и должно быть дополнено «личной» оценкой работодателя. Прохождение собеседования/тестирования и испытательного срока стало широко распространенной практикой найма квалифицированного персонала всех категорий работников.

Современный работодатель предъявляет к работникам вполне четко сформировавшиеся требования, которые не ограничиваются компетентностью и профессионализмом. Эти качества необходимы для всех категорий работников. Для высококвалифицированных специалистов, помимо этого базового условия, необходимо также умение переобучаться, адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности, обладать новаторским потенциалом, уметь работать в команде. Для этой категории работников на современном российском рынке труда уже сформировался спрос на инновационный тип работника.

Однако для менее квалифицированного персонала — служащих и рабочих, рынок труда пока предъявляет иные требования. Здесь требуется классический рядовой исполнитель — дисциплинированный, ответственный; уровень профессиональных знаний и опыт работы становятся менее важными.

Исследование показало, что спрос на повышение квалификации и переподготовку кадров весьма высок. Возникающие проблемы по повышению образования своих работников работодатели часто решают самостоятельно, не прибегая к услугам системы профессионального образования, особенно когда речь идет о начальном и среднем профессиональном образовании. Ориентация работодателей на внутрифирменное обучение, а также зафиксированный опросом высокий спрос на услуги «курсов, центров повышения квалификации» требуют дальнейшего изучения, поскольку пока не вполне очевиден характер и структура этого способа переподготовки кадров.

Изучение современной структуры спроса на профессиональные кадры на российском рынке труда дает важную обобщенную картину сегодняшней ситуации. Однако современные представления работодателей неизбежно учитывают все аспекты именно сегодняшней ситуации в экономике, т.е. отражают, в том числе, проблемы и несоответствия современного переходного состояния отечественной экономики. Поэтому выявленные на нынешнем этапе взаимосвязи и тенденции могут и не сохраниться в будущем, в случае существенного изменения динамики и структуры отечественной экономики.

В то же время реформирование системы профессионального образования — это весьма длительный процесс, первые результаты которого могут проявиться спустя как минимум пять

лет, т.е. по прошествии времени, необходимого на подготовку и хотя бы начало работы новых молодых специалистов. Возможности прогноза спроса на профессиональную рабочую силу на основе обобщения мнений работодателей о потребности в рабочих кадрах крайне ограничены. Исследование показало, что в настоящее время горизонт планирования перспективной деятельности российских предприятий в среднем составляет три года. И даже руководители наиболее крупных и самых успешных предприятий, опрошенных в ходе данного исследования, также отвечали, что они разрабатывают планы развития своего предприятия в среднем не более чем на четыре года вперед. Таким образом, обобщение мнений работодателей о перспективном спросе на рабочую силу вряд ли может служить надежным источником информации для формирования представлений о перспективном объеме и профессионально-квалификационной структуре потребности экономики в рабочей силе.

# 1. ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

## 1.1. ПРОБЛЕМА СООТВЕТСТВИЯ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

На протяжении всех лет реформирования отечественной экономики эта проблема волновала не только специалистов-исследователей, но и руководителей предприятий, отдельных секторов экономики и страны в целом. В начале 90-х годов прошлого века эта проблема формулировалась, прежде всего, как проблема безработицы, ожидания стремительного роста которой являлись одним из ключевых звеньев, исходных посылок формирования социально-экономической политики на уровне государства в целом, но также и на уровне руководителей отдельных предприятий. Однако оказалось, что стремительного роста безработицы так и не произошло, а численность занятых в экономике снижалась медленнее, чем падали объемы производства.

Результатом «страха безработицы» как со стороны руководства экономики (на всех уровнях, вплоть до руководителей отдельных предприятий), так и со стороны самих работников, в ряде случаев осознания руководителями социальной ответственности перед работниками своих предприятий стал феномен избыточной занятости и массовых невыплат заработной платы, широко обсуждавшийся в 90-е годы. Избыточная занятость возникала, во-первых, как результат боязни работников остаться вообще без работы и, следовательно, стремления остаться в статусе занятого пусть и с мизерной зарплатой или вообще практически без оплаты на многие месяцы, иногда — и годы. Во-вторых, это была осознанная политика руководства тех предприятий, государственное финансирование которых непосредственно зависело от показателей численности занятых. Феномен избыточной занятости существовал параллельно с широким распространением практики занятости работников одновременно на нескольких рабочих местах, совмещения работы по найму и индивидуального предпринимательства<sup>1</sup>.

Однако в последние годы экономического роста в России все чаще стала возникать проблема дефицита кадров, а избыточная занятость ушла на второй план. Уровень безработицы в стране остается не слишком высоким, наряду с этим все чаще обсуждается проблема численности и профессионально-квалификационной структуры занятых в экономике как фактора, который может стать существенным ограничителем возможностей дальнейшего поступательного развития отечественной экономики.

## 1.2. НАЛИЧИЕ ДЕФИЦИТА ИЛИ ИЗЫТКА ЧИСЛЕННОСТИ

Данные опроса работодателей показывают, что в настоящий момент *более половины (точнее — 55%) предприятий не испытывают проблем, связанных с несоответствием численности занятых современным потребностям своего производства*. Причем это довольно устойчивое соотношение — на предприятиях разных размеров, в различных секторах экономики доля благо-

---

<sup>1</sup> Необходимо уточнить, что возможности работы сразу в нескольких местах доступны только для работников, проживающих в крупных городах, с относительно развитым рынком труда.



получных в этом отношении предприятий меняется не принципиально. Как и можно было ожидать исходя из общего уровня успешности развития различных секторов экономики, реже всего численность занятых соответствует потребностям производства на предприятиях промышленности, строительства и транспорта, однако и в этих отраслях доля таких предприятий составляет не менее половины – 51% опрошенных. Наилучшим образом дело обстоит на предприятиях торговли и в секторе деловых услуг – примерно две трети руководителей этих предприятий заявили, что у них нет проблем с численностью занятых. Срединное положение занимают предприятия связи, на 58% которых проблема несоответствия численности также отсутствует.

Исследование показало, что *проблема несоответствия численности работников потребностям производства, там, где она есть, практически всегда связана не с избытком, а с дефицитом численности.*

Проблема избыточной численности упоминалась респондентами крайне редко – из более чем тысячи опрошенных только около 60 руководителей упомянули, что на руководимом ими предприятии есть «лишние люди» хотя бы по одной из категорий занятых.

Анализ этой немногочисленной категории респондентов показал, что проблема избыточной численности не является специфической для какой-либо определенной категории занятых, а равномерно присутствует в очень ограниченных масштабах во всех основных квалификационных категориях работников. Таким образом, сейчас можно утверждать, что проблема избыточной численности работников (которая также может быть интерпретирована как проблема неэффективного использования одного из важнейших факторов производства – рабочей силы) сейчас не стоит на повестке дня.

Напротив, дефицит кадров упоминался руководителями предприятий часто и в отношении всех выделенных категорий занятых. Чаще всего работодатели отмечают дефицит квалифицированных рабочих – 77% руководителей (от числа отметивших наличие проблемы дефицита кадров на своем предприятии), а также дефицит квалифицированных кадров в линейных подразделениях: 39% респондентов отметили дефицит исполнителей высшей квалификации в линейных подразделениях и 28% – дефицит руководителей линейных подразделений. Именно по этим категориям проблему дефицита кадров следует считать существенной. По прочим категориям занятых, по которым частота упоминания дефицита находится в пределах 10–15% от числа тех, кто вообще испытывает недостаток кадров, проблему можно условно рассматривать как текущую, ситуативную нехватку персонала.

Таблица 1.1

**Доля руководителей, отметивших наличие дефицита кадров на своем предприятии в зависимости от размера предприятия**

(в процентах по столбцу; от числа предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых\*)

	В среднем	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные предприятия
Руководители высшего звена	13	15	15	8
Руководители функциональных подразделений	15	20	14	12
Руководители линейных подразделений	28	29	30	17
Исполнители высшей квалификации, специалисты функциональных подразделений	19	17	18	29
Исполнители высшей квалификации, специалисты линейных подразделений	39	37	40	40
Служащие, офисные работники, технические исполнители	13	13	13	13
Квалифицированные рабочие	77	82	71	76
Неквалифицированные рабочие	18	17	16	22

\* Сумма по столбцу превышает 100%, поскольку можно было выбрать более одной позиции.

Оценки проблемы дефицита кадров зависят от размера предприятия (табл. 1.1) и от степени его успешности (табл. 1.2)<sup>2</sup>. По наиболее проблемным категориям работников различия не принципиальны, хотя на крупных и более успешных предприятиях дефицит квалифицированных рабочих отмечается несколько реже, особенно на преуспевающих предприятиях. Точно так же крупные и успешные предприятия реже испытывают недостаток линейных руководителей, однако линейные специалисты одинаково дефицитны на предприятиях разного размера и степени успешности деятельности. Вместе с тем на крупных и успешных предприятиях заметной проблемой становится дефицит численности квалифицированных специалистов функциональных подразделений.

Таблица 1.2

**Доля руководителей, отметивших наличие дефицита кадров на своем предприятии в зависимости от успешности предприятия**

(в процентах по столбцу; от числа предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых\*)

	В среднем	Неуспешные предприятия	Средние предприятия	Успешные предприятия
Руководители высшего звена	13	19	13	8
Руководители функциональных подразделений	15	10	17	19
Руководители линейных подразделений	28	32	28	23
Исполнители высшей квалификации, специалисты функциональных подразделений	19	15	20	27
Исполнители высшей квалификации, специалисты линейных подразделений	39	43	37	39
Служащие, офисные работники, технические исполнители	13	2	15	30
Квалифицированные рабочие	77	83	77	63
Неквалифицированные рабочие	18	18	20	7

\* Сумма по столбцу превышает 100%, поскольку можно было выбрать более одной позиции.

На успешных предприятиях многократно возрастает дефицит численности исполнителей средней квалификации — служащих, офисных работников, технических исполнителей. Из числа руководителей успешных предприятий 30% отметили дефицит кадров по этой категории персонала, тогда как для руководителей неуспешных предприятий практически не существует такой проблемы (только 2% таких работодателей упомянули о дефиците служащих на своем предприятии). Можно предположить, что в таком распределении мнений отражается возможность и умение руководителей успешных предприятий точнее оценить значимость организационно-управленческой деятельности в своем бизнесе и необходимость уделять должное внимание организации производства в целом. А это приводит к росту потребности в высококвалифицированных кадрах для функциональных подразделений и пониманию необходимости и важности наличия достаточного количества обученного персонала для организационно-технического обслуживания основной деятельности — служащих, офисных работников, технических исполнителей. На примере этой, казалось бы, малозначимой категории работников наиболее ярко проявляются нестыковки между современным рынком труда и системой профессиональной подготовки кадров. Для категории «служащих» не предполагается, как правило, высший уровень профессиональной подготовки, однако требуются специфические знания и навыки в рамках средней специальной подготовки. Однако современная система профессионального образования не предлагает таких услуг или плохо готовит соответствующих специалистов, поэтому при подборе кадров по этой категории работников работодатели предъявляют явно завышенные требования (они ориентируются, как правило, на наличие высшего образования у кандидатов на занятие таких должностей).

<sup>2</sup> Описание принятой в данной работе классификации предприятий по размеру и степени успешности см. в Приложении 2.

Таким образом, данные проведенного опроса подтверждают, что дефицит квалифицированного персонала постепенно становится существенным фактором, сдерживающим развитие производства. Эта проблема сосредоточена, в первую очередь, в группе квалифицированных рабочих и специалистов линейных подразделений (т.е. тех самых инженеров, перепроизводство которых традиционно вменяется в вину прежней, советской системе подготовки кадров).

### **1.3. ОЦЕНКА МАСШТАБОВ ДЕФИЦИТА КАДРОВ ПО ОСНОВНЫМ КАТЕГОРИЯМ РАБОТНИКОВ**

*Насколько значим в настоящее время дефицит квалифицированных кадров? Каковы размеры дефицита?*

Судя по данным проведенного опроса работодателей, численность недостающей рабочей силы сопоставима с размером существующей сейчас в стране безработицы. По обследованным предприятиям дефицит численности составляет примерно 5% от среднесписочной численности занятых на этих предприятиях. Если учесть, что в настоящее обследование включены сектора экономики, в которых занята примерно половина работающего населения России, и сопоставить оценки размера дефицита с общим уровнем безработицы в стране<sup>3</sup>, то можно заключить, что в целом по стране в настоящее время речь идет о структурном дефиците и, соответственно, в первую очередь о структурном характере безработицы.

Ограниченное число предприятий, участвовавших в опросе и заявивших о наличии дефицита работников, позволяет выделить только две укрупненные категории работников для более подробного анализа феномена дефицита занятых. В укрупненную категорию «специалистов» были объединены все категории персонала, требующие высшей профессиональной подготовки — топ-менеджеры, руководители и специалисты функциональных и линейных подразделений. Укрупненная категория «рабочие» включает квалифицированных и неквалифицированных рабочих. Расчеты показали, что обе категории персонала характеризуются одинаковой долей дефицита кадров. В процентах к численности соответствующей категории доля дефицита и «специалистов», и «рабочих» составляет примерно 6%, т.е. находится практически на общем по всем категориям работников уровне.

Однако для тех предприятий, где сосредоточен дефицит кадров (а это примерно 40% обследованных предприятий), проблема гораздо более заметна. В среднем по всем занятым на предприятиях, имеющих недостаток работников, а также по выделенным категориям «специалистов» и «рабочих» дефицит численности составляет примерно 14% от среднесписочной численности.

Величина дефицита существенно зависит от размера и успешности предприятия (табл. 1.3). Очевидно, что на малых предприятиях доля дефицита заметно выше, однако представляется, что это в значительной мере эффект размера предприятия: на малых предприятиях, состоящих из нескольких человек, недостаток одного-двух работников в процентном отношении весьма значим. Дефицит численности на средних и, особенно, крупных предприятиях не выглядит столь уж значительным.

Гораздо интереснее зависимость размеров дефицита от степени успешности предприятия. Как и следовало ожидать, в целом проблема дефицита менее значима на успешных предприятиях, которые имеют очевидные преимущества на рынке труда и могут привлекать лучшую рабочую силу. Несмотря на более выгодное положение, успешные предприятия не слишком продвинулись вперед по сравнению с неуспешными предприятиями при подборе высококвалифицированного персонала. Доля дефицита «специалистов» на неуспешных предприятиях составляет 14%, а на успешных — 11%. Однако успешным предприятиям практически удается решать проблему дефицита «рабочих». По этой категории занятых разрыв в размере дефицита между успешными и неуспешными предприятиями составляет почти три раза.

---

<sup>3</sup> Согласно итогам обследования населения по проблемам занятости, проведенного Росстатом в ноябре 2004 г. (за два месяца до обсуждаемого здесь опроса работодателей), в среднем по России уровень безработицы составил примерно 8% (по методологии МОТ) (рассчитано по: [http://www.gks.ru/wages/2004\\_november.htm](http://www.gks.ru/wages/2004_november.htm)).

Еще одно важное различие между успешными и неуспешными предприятиями состоит в том, что успешные чаще жалуются на дефицит специалистов для занятия должностей, требующих высшего образования, а неуспешные — на дефицит рабочих.

Таблица 1.3

**Количественные оценки дефицита численности занятых по видам предприятий**

*(в процентах от численности соответствующей категории работников; только для тех предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых)*

	Специалисты	Рабочие
<b>Размер предприятия</b>		
Малые	25	26
Средние	10	9
Крупные	7	5
<b>Степень успешности предприятия</b>		
Неуспешные	14	20
Средние	15	13
Успешные	11	7
<b>Сектор экономики</b>		
Промышленность	9	12
Связь	16	7
Строительство	16	15
Торговля	21	14
Транспорт	4	10
Деловые услуги	40	12

Можно предположить, что приведенные в табл. 1.3 данные о размере дефицита отражают также и отношение работодателей к проблеме подбора кадров. Очевидно, что успешные предприятия имеют наибольшие преимущества на рынке труда и наилучшие возможности при подборе кадров. Но руководители успешных предприятий предъявляют и высокие требования к качеству рабочей силы. И, судя по их оценкам, удовлетворение потребности в высококвалифицированных специалистах на современном российском рынке труда является более сложной проблемой, нежели привлечение работников на рабочие профессии.

Эти выводы несколько не противоречат приведенным выше данным о том, что именно дефицит квалифицированных рабочих чаще всего упоминается работодателями при рассмотрении проблемы дефицита кадров. Здесь срабатывает простой арифметический эффект: в среднем по опрошенным предприятиям доля квалифицированных рабочих составляет чуть более половины занятых (51%), и поэтому дефицит рабочих упоминается гораздо чаще, чем дефицит других категорий работников.

Данные об отраслевой структуре дефицита кадров достаточно очевидны (табл. 1.3). Согласно этим данным, дефицит занятых более всего ощущается руководителями организаций сферы деловых услуг (размер дефицита в среднем по данному сектору экономики — 8% занятых, а только по кругу тех предприятий, руководители которых отметили проблему недостатка численности, — 23%). Однако это может, в первую очередь, объясняться эффектом размера предприятий — подавляющее число предприятий сферы деловых услуг — это малые предприятия, среднесписочная численность опрошенных предприятий этого сектора экономики — 51 человек, тогда как уже в торговле — 176 человек, а в остальных отраслях — еще больше. Естественным образом дефицит занятых в секторе деловых услуг связан в первую очередь с недостатком высококвалифицированных специалистов.

Руководители торговых предприятий также отмечают довольно значительный уровень дефицита кадров, как рабочих, так и специалистов, однако дефицит специалистов преобладает.

Наименьший дефицит численности отмечают руководители транспортных предприятий (в среднем — 3% занятых, а по «проблемным» предприятиям — 7% занятых). На транспорте дефицит «рабочих» гораздо более значим, нежели дефицит «специалистов». Такая же примерно ситуация складывается и в промышленности, хотя размеры дефицита несколько выше. В строительстве уровень дефицита как «специалистов», так и «рабочих» одинаков и относительно велик.

С учетом эффекта размера предприятия, который приводит к искусственному завышению величины дефицита кадров в секторе деловых услуг (где преобладают малые предприятия), можно заключить, что именно в строительстве наблюдается наибольшая величина дефицита кадров (по показателю доли недостающей численности в процентах к среднесписочной занятости).

#### **1.4. ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ЧИСЛЕННОСТИ И МЕРЫ ПО ЕГО УСТРАНЕНИЮ**

Как было показано в предыдущем параграфе, в настоящий момент на российском рынке труда практически отсутствует проблема избыточной численности занятых, а проблема дефицита кадров затрагивает хотя и значительную, но все же меньшую часть предприятий. Доля недостающей численности незначительна и сопоставима с размерами безработицы. Дефицит численности в той или иной степени характерен для предприятий всех обследованных секторов экономики, предприятий различного размера и степени успешности деятельности.

Однако для тех предприятий, где отмечается нехватка численности, это все же заметная проблема, которую работодателям приходится решать. Причины возникновения дефицита, способы поиска и найма недостающей рабочей силы существенно отличаются на предприятиях рассматриваемых типов, и подходы к решению задач привлечения рабочей силы отражают, как представляется, принципиальные различия, в первую очередь, между успешными и неуспешными предприятиями. Анализ поведения на рынке труда работодателей — руководителей успешных предприятий особенно интересен, поскольку показывает пример наилучшей практики поиска трудовых ресурсов.

Как уже отмечалось, проблема дефицита специалистов высшей квалификации линейных и функциональных подразделений отмечается как на неуспешных, так и на успешных предприятиях. Причины сложившейся ситуации в основном одинаково оцениваются работодателями предприятий разной степени успешности (табл. 1.4). Основные различия между этими предприятиями, как и можно было ожидать, касаются возможностей оплаты труда высококвалифицированных специалистов: руководители успешных предприятий вдвое реже упоминают эту причину дефицита кадров (32% — на успешных предприятиях против 67% — на неуспешных). Однако и те, и другие в равной мере полагают, что основной причиной дефицита высококвалифицированных специалистов является недостаток работников, имеющих опыт работы, а также отсутствие или недостаточное качество подготовки нужных специалистов в системе высшего профессионального образования.

Соотношение и частота упоминания двух основных причин дефицита кадров — отсутствие специалистов с опытом работы и недостаточность подготовки в системе высшего профессионального образования — заметно меняются в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. На недостаток специалистов с опытом работы чаще всего жалуются руководители промышленности (88%) и строительства (80%), а, напротив, на транспортных предприятиях частота упоминания этой причины наименьшая — она вдвое ниже и составляет 46%. Вообще, по мнению руководителей транспортных предприятий, основная причина дефицита высококвалифицированных специалистов — невозможность достойной оплаты труда (65%). Это самый высокий показатель, к нему приближаются только данные по промышленности, где эту проблему упомянули 62% руководителей.

Проблема отсутствия достаточной подготовки специалистов в системе высшего образования более всего волнует руководителей предприятий сферы деловых услуг. Только в этой отрасли данная причина дефицита кадров столь же значима, сколь и отсутствие специалистов уже

с опытом работы. Недостаток подготовки отметили 60% работодателей в сфере деловых услуг, а трудности поиска специалистов с опытом работы — 62%. Проблема подготовки необходимых специалистов в системе высшего образования менее всего волнует руководителей транспорта (19%) и строительства (23%).

Таблица 1.4

**Причины дефицита высококвалифицированных специалистов функциональных и линейных подразделений и меры по его сокращению**

(в процентах по столбцу; от числа предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых\*)

	Неуспешные предприятия	Средние предприятия	Успешные предприятия
<b>Основные причины дефицита</b>			
Трудно найти высококвалифицированных специалистов с опытом работы	77	77	84
В вузах не готовят или готовят недостаточное число нужных специалистов, обладающих необходимыми навыками и квалификацией	20	29	22
Невозможность обеспечить уровень оплаты, привлекательный для таких специалистов	67	55	32
<b>Меры по сокращению дефицита</b>			
Обращение в государственную службу занятости	55	53	23
Обращение в частные агентства по подбору персонала	9	19	48
Объявления в газетах, по радио, на телевидении, в Интернете и проч.	53	70	64
Выделение средств на целевое обучение студентов в вузах	26	11	33
Привлечение выпускников вузов	33	47	66
Поиск с помощью коллег, знакомых	69	60	41
Переучивание своих работников самостоятельно, под наставничеством более опытных работников	33	48	55
Направление своих работников на курсы, в бизнес-школы, вузы и т.п.	18	32	68

\* Сумма по столбцу превышает 100%, поскольку можно было выбрать более одной позиции.

Несмотря на примерно одинаковую оценку причин складывающегося дефицита численности работников, стратегии привлечения недостающих кадров существенно различаются на успешных и неуспешных предприятиях. Успешные предприятия в большей мере ориентированы на сотрудничество и использование потенциала системы высшего профессионального образования. Они заметно чаще склонны (по крайней мере, на декларативном уровне) принимать на работу выпускников, направлять своих работников на курсы повышения квалификации, в бизнес-школы, выделять средства на целевое обучение студентов в вузах.

Вместе с тем руководители успешных предприятий также активнее используют и собственные ресурсы подготовки кадров, самостоятельно повышая квалификацию своих работников, например, под наставничеством более опытного персонала.

Еще одно важное отличие состоит в том, что если неуспешные предприятия примерно в половине случаев (точнее — 55%) отметили, что они обращаются в государственную службу занятости в поисках высококвалифицированных специалистов, то успешные работодатели отмечали этот способ вдвое реже (23%). Напротив, успешные работодатели активно сотрудничают с частными агентствами по подбору кадров (48%), тогда как неуспешные предприятия практически не используют этот ресурс (всего 9% упомянули его). Это различие имеет еще и качественную составляющую: на сегодняшний день ситуация в нашей стране складывается так, что служба занятости концентрирует в первую очередь рабочую силу относительно низкого качества, тогда

как частные агентства по подбору персонала занимаются более квалифицированными кандидатами и предлагают более совершенное и качественное обслуживание работодателей.

Вообще, руководители успешных предприятий занимают более активную позицию при подборе недостающего персонала: в среднем они упомянули примерно четыре направления поиска кадров, тогда как руководители неуспешных предприятий — только три.

Дефицит менее квалифицированного персонала функциональных и линейных подразделений предприятий — служащих, офисных работников, также является проблемой для многих предприятий. Как уже упоминалось, только неуспешные предприятия не испытывают такого дефицита. Руководители средних и успешных предприятий также единодушны в определении причин дефицита служащих. Это три основные причины: трудности с поиском опытных работников (62% и 77% соответственно), низкий уровень оплаты труда (37% и 29% соответственно) и напряженный, неудобный режим работы (24% и 30% соответственно).

Различия в стратегии решения проблемы дефицита служащих, которые демонстрируют руководители успешных и средних предприятий, во многом повторяют уже описанную выше на примере высококвалифицированных специалистов схему. Предприятия послабее обращаются в службу занятости (64% — на средних против 56% — на успешных), а более развитые — в частные агентства (6% — на средних против 88% — на успешных). Успешные руководители также чаще обращаются к системе профессионального образования: привлекают выпускников (22% — на средних против 40% — на успешных), выделяют средства на целевое обучение (16% — на средних против 28% — на успешных). Однако успешные предприятия, видимо, стараются не тратить усилия и средства на самостоятельную подготовку служащих и офисных работников: этот способ устранения дефицита рассматриваемой категории работников применяет примерно каждый третий руководитель среднего предприятия (38%) и только примерно каждый четвертый — на успешном предприятии (28%).

Еще важно отметить два интересных различия в стратегии найма персонала высокой и средней квалификации. Во-первых, поиск работников через объявления в средствах массовой информации довольно часто применяется и для привлечения высококвалифицированного персонала, и для служащих. Однако для служащих этот способ является основным, особенно на успешных предприятиях (68% — на средних и 92% — на успешных). В случае найма высококвалифицированных специалистов он используется заметно реже (70% — на средних и 64% — на успешных).

Во-вторых, метод «по знакомству» — поиск через коллег, знакомых, используется заметно реже на успешных предприятиях, особенно, когда речь заходит о категории служащих. На средних предприятиях через знакомых ищут высококвалифицированных специалистов 60% респондентов и служащих — 57%. Руководители успешных предприятий в 41% случаев упомянули, что через знакомых ищут высококвалифицированных специалистов, и только в 9% — служащих.

Причины дефицита квалифицированных рабочих, по практически единодушному мнению руководителей различных типов предприятий, в целом те же самые, что и по остальным категориям работников, с той лишь разницей, что отсутствие подготовки рабочих нужных профессий и квалификации становится еще более значимым фактором (табл. 1.5). Исключение составляет лишь возможность оплаты труда, которая практически не является проблемой для успешных предприятий, зато их руководители несколько чаще упоминают напряженный режим труда как важный фактор, приводящий к дефициту квалифицированных рабочих на их предприятии.

При подборе квалифицированных рабочих, так же, как и при найме высококвалифицированных специалистов, руководители успешных предприятий отдают предпочтение частным агентствам по подбору персонала, нежели службе занятости. Они реже, чем руководители неуспешных предприятий, прибегают к услугам коллег и знакомых для найма квалифицированных рабочих.

В отличие от ситуации с высококвалифицированными специалистами, сокращение дефицита которых на успешных предприятиях преимущественно обеспечивается за счет направления в вузы и бизнес-школы своих работников и приема выпускников системы высшего профессионального образования, стратегия поиска квалифицированных рабочих в последнюю оче-

редь ориентирована на обращение к системе профессионального образования. Причем это характерно как для успешных, так и для неуспешных предприятий.

Таблица 1.5

**Причины дефицита квалифицированных рабочих и меры по его сокращению  
в зависимости от успешности деятельности предприятия**

(в процентах по столбцу; от числа предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых\*)

	Неуспешные предприятия	Средние предприятия	Успешные предприятия
<b>Основные причины дефицита</b>			
Трудно найти высококвалифицированных специалистов с опытом работы	72	68	79
Учреждения начального профессионального образования не готовят или готовят недостаточное число рабочих нужных профессий, обладающих достаточными навыками и квалификацией	55	47	60
Невозможность обеспечить уровень оплаты, привлекательный для таких специалистов	58	55	18
Работа в напряженном режиме	23	29	30
<b>Меры по сокращению дефицита</b>			
Обращение в государственную службу занятости	74	74	38
Обращение в частные агентства по подбору персонала	12	20	33
Объявления в газетах, по радио, на телевидении, в Интернете и проч.	64	72	74
Выделение средств на целевое обучение в ПТУ, на курсах	13	23	41
Привлечение выпускников ПТУ и т.п.	48	55	35
Поиск с помощью коллег, знакомых	54	46	31
Переучивание своих работников самостоятельно, под наставничеством более опытных работников	39	58	68
Направление своих работников на курсы, в ПТУ, вузы и т.п.	11	17	14

\* Сумма по столбцу превышает 100%, поскольку можно было выбрать более одной позиции.

Основные методы поиска недостающих квалифицированных рабочих – размещение объявлений в средствах массовой информации (64% на неуспешных предприятиях и 74% – на успешных). Кроме того, успешные предприятия чаще всего прибегают к обучению работников внутри собственного производства под наставничеством опытных рабочих (68%), а неуспешные обращаются в службу занятости (74%). Третий наиболее распространенный способ поиска рабочих кадров на неуспешных предприятиях – рекомендации коллег и знакомых (54%), на успешных – выделение средств на целевое обучение в ПТУ, на курсах (41%)<sup>4</sup>. Как будет показано ниже, переобучение на курсах повышения квалификации является в настоящее время одной из основных форм повышения квалификации работников. Представляется, что 41% успешных работодателей, отметивших «выделение средств на целевое обучение в ПТУ, на курсах» как форму привлечения квалифицированных рабочих, прежде всего, имели в виду именно курсы, а не ПТУ, поскольку именно успешные предприятия менее всего привлекают на работу выпускников ПТУ.

В отличие от проблемы поиска высококвалифицированных специалистов, интенсивность усилий по ликвидации дефицита рабочих кадров на успешных предприятиях ниже и практиче-

<sup>4</sup> Не стоит преувеличивать значимость высокой частоты упоминания руководителями успешных предприятий затрат на целевое обучение как метода решения проблемы дефицита квалифицированных рабочих. Напомним, что, во-первых, на успешных предприятиях дефицит этой категории работников минимален, а, во-вторых, в группе успешных предприятий заметно выше, чем в среднем, доля предприятий сектора деловых услуг, связи и торговли, которые предъявляют спрос на весьма специфические рабочие кадры. Основные рабочие кадры сосредоточены в других отраслях.



ски сопоставима с деятельностью неуспешных предприятий в этом плане. Руководители и тех, и других предприятий из предложенного списка мер выбрали в среднем три меры по ликвидации дефицита квалифицированных рабочих кадров.

Таблица 1.6

**Причины дефицита квалифицированных рабочих и меры по его сокращению по отраслям экономики**

(в процентах по столбцу; от числа предприятий, на которых отмечается несоответствие численности занятых потребностям производства хотя бы по одной из категорий занятых\*)

	Промышленность	Строительство	Торговля	Транспорт
<b>Основные причины дефицита</b>				
Трудно найти высококвалифицированных специалистов с опытом работы	74	77	68	46
Учреждения начального профессионального образования не готовят или готовят недостаточное число рабочих нужных профессий, обладающих достаточными навыками и квалификацией	52	69	39	36
Невозможность обеспечить уровень оплаты, привлекательный для таких специалистов	53	25	46	70
Работа в напряженном режиме	27	30	32	39
<b>Меры по сокращению дефицита</b>				
Обращение в государственную службу занятости	71	75	65	76
Обращение в частные агентства по подбору персонала	19	30	23	11
Объявления в газетах, по радио, на телевидении, в Интернете и проч.	68	76	65	68
Выделение средств на целевое обучение в ПТУ, на курсах	31	24	10	24
Привлечение выпускников ПТУ и т.п.	53	59	32	56
Поиск с помощью коллег, знакомых	40	44	58	43
Переучивание своих работников самостоятельно, под наставничеством более опытных работников	66	52	32	44
Направление своих работников на курсы, в ПТУ, вузы и т.п.	18	22	10	21

\* Сумма по столбцу превышает 100%, поскольку можно было выбрать более одной позиции.

На уровне отдельных отраслей ситуация с недостатком квалифицированных рабочих кадров выглядит порой иначе. Дефицит рабочих преимущественно сосредоточен в промышленности, строительстве, на транспорте и в торговле. Поэтому рассмотрим подробнее положение именно в этих отраслях. Причины дефицита оцениваются руководителями предприятий примерно так же, как и в среднем (табл. 1.6). Лишь руководители транспортных предприятий основной причиной недостатка рабочих называют низкий уровень оплаты труда, заметно меньше уделяя внимание проблемам предложения необходимой рабочей силы на рынке труда. Напомним, что точно такие же отличия характерны и для ситуации с высококвалифицированными специалистами на транспорте.

Как видно из сравнения данных, приведенных в табл. 1.5 и 1.6, основное отличие в стратегии ликвидации дефицита рабочих кадров в отдельных отраслях от ситуации в среднем по всем исследованным секторам экономики состоит в том, что работодатели в промышленности, строительстве и на транспорте более охотно привлекают выпускников учреждений начального специального профессионального образования. Поэтому можно заключить, что услуги системы начального профессионального образования все же достаточно востребованы работодателями именно в тех отраслях, для которых данная система по преимуществу и готовит рабочие кадры.

## 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К РАБОЧЕЙ СИЛЕ

### 2.1. ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ И ПРОЦЕДУРЫ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

В рамках настоящего исследования, целью которого является изучение требований работодателей к профессиональной подготовке рабочей силы, вопрос о значимости формального профессионального образования при подборе персонала является одним из ключевых. В частности, оценивается ли диплом как достаточный сигнал при отборе кандидатов на работу, различаются ли требования к формальному образованию на предприятиях разных секторов экономики.

На большинстве опрошенных предприятий при подборе *квалифицированного* персонала существует «универсальный» набор правил и требований, которые можно считать «общепринятыми» нормами при приеме на работу.

Одним из первоочередных требований со стороны работодателей к кандидату является *обязательное* наличие диплома (сертификата) о получении профессионального образования. И если сравнить данные из табл. 2.1 для различных категорий персонала, то, очевидно, чем выше должность, тем более важным условием является наличие диплома.

Предоставление диплома о профобразовании кандидатом на любую руководящую должность, а также на должность специалиста функциональной службы является практически абсолютным требованием. Более «мягкое» требование — *желательности* наличия диплома об образовании — практикуется при приеме специалистов и служащих и скорее всего связано с возможностью трудоустройства кандидатов с неполным/незаконченным профессиональным образованием (например, студентов) в тех случаях, когда полученные ими базовые профессиональные знания уже позволяют выполнять определенные профессиональные обязанности.

Распространенность практики требования диплома о профобразовании как обязательного условия при найме работников различается по отдельным отраслям. В определенных отраслях и секторах экономики (например, в торговле, сфере деловых услуг, малом бизнесе) требование наличия формального профессионального образования несколько смягчено в силу специфики деятельности предприятия/организации, когда ключевые профессиональные навыки *приобретаются в основном* на рабочем месте, с опытом практической работы. Например, только на 48% предприятий торговли от кандидата на должность линейного специалиста требуется *в обязательном порядке* диплом специалиста, а в промышленности — на 72% предприятий. Вместе с тем в торговле, сфере деловых услуг, малом бизнесе основным критерием при приеме на работу становится не диплом, удостоверяющий профобразование кандидата, а опыт работы по специальности.

Таким образом, наличие опыта работы является другим важным условием при приеме на работу, условием, в основном предполагающим наличие соответствующей «трудовой истории» в трудовой книжке. Это требование практически на всех предприятиях (на 80–90% опрошенных предприятий в зависимости от отрасли) предъявляется к руководителям и специалистам (табл. 2.1). К кандидатам на место служащего или рабочего требование наличия опыта работы применяется несколько реже.

Таблица 2.1

**Основные фильтры при приеме различных категорий персонала  
на предприятиях в отдельных отраслях экономики**  
(доля предприятий, практикующих данные требования, в процентах по столбцу)

	Отрасль экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	деловые услуги
<b>Необходимость наличия диплома (сертификата) о получении профобразования при приеме на должность/место...</b>						
Руководителя высшего уровня	92	86	88	80	93	78
Руководителя функциональной службы	89	87	93	70	86	72
Руководителя линейного подразделения	81	76	86	50	76	55
Специалиста/исполнителя функциональной службы	80	73	87	61	74	56
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	72	64	77	48	65	51
Служащего	32	36	41	25	40	32
Квалифицированного рабочего	41	32	49	32	53	26
<b>Требование наличия опыта работы по специальности/опыта подобной работы при приеме на должность/место...</b>						
Руководителя высшего уровня	89	85	88	78	90	73
Руководителя функциональной службы	89	86	90	73	88	72
Руководителя линейного подразделения	88	85	89	64	80	62
Специалиста/исполнителя функциональной службы	87	85	88	74	80	68
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	86	84	87	78	78	72
Служащего	64	71	73	62	58	59
Квалифицированного рабочего	69	76	71	77	71	66

В целом же опыт работы и диплом о профобразовании, предъявляемый кандидатом, — это скорее *формальные фильтры* для устройства на работу, другими словами, необходимые, но не достаточные условия для получения работы.

А ключевую роль в «общепринятых» правилах приема работников играют процедуры «личной» оценки работодателем кандидата: первоначально прохождение собеседования/тестирования (используется при приеме квалифицированного персонала не менее чем на 70% предприятий), а также прохождение испытательного срока (используется при приеме квалифицированного персонала не менее чем на 60% предприятий).

Можно утверждать, что руководители при подборе персонала чаще опираются на «личную», внутрифирменную оценку, чем обращаются к *внешней информации* о кандидате. По сравнению с «массовым» использованием собеседования, тестирования, испытательного срока условие предоставления рекомендаций/отзывов с прежнего места работы или учебы встречается на предприятиях гораздо реже (табл. 2.2). Выделяется лишь один сектор экономики, где получение внешней информации о кандидате стало нормой, — это отрасль связи.

А наиболее вероятно рекомендации (в устной или письменной форме) требуются при приеме на руководящую должность.

Вместе с тем практика *рекомендации* кандидата, предоставляемой в *письменной форме*, пока мало распространена, письменные рекомендации требуются почти в 2 раза реже, чем устные отзывы/рекомендации.

Таким образом, работодатели, даже имея внешнюю информацию о работнике в форме отзывов или рекомендаций, склонны «страховать» себя и проверять кандидатов в подавляющем большинстве случаев *тестированием, испытательным сроком*. Роль диплома также ограничена:

если бы диплом/сертификат позволял работодателям получить необходимые представления о качестве профподготовки кандидатов, то вряд ли были бы распространены в такой мере внутрифирменные способы оценки посредством тестирования или испытательного срока при найме работников.

Таблица 2.2

**Основные процедуры, используемые работодателями при приеме на работу  
в отдельных отраслях экономики**  
(доля предприятий, использующих данные процедуры, в процентах по столбцу)

	Отрасль экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	деловые услуги
<b>Прохождение собеседования/тестирования кандидатом при приеме на должность/место...</b>						
Руководителя высшего уровня	78	81	79	77	78	74
Руководителя функциональной службы	77	88	80	72	76	71
Руководителя линейного подразделения	81	88	80	62	74	68
Специалиста/исполнителя функциональной службы	82	88	80	75	76	72
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	79	91	79	80	74	82
Служащего	75	88	75	80	70	78
Квалифицированного рабочего	77	73	83	62	76	50
<b>Прохождение испытательного срока при приеме на должность/место...</b>						
Руководителя высшего уровня	58	67	59	65	64	63
Руководителя функциональной службы	65	77	61	61	67	70
Руководителя линейного подразделения	67	78	65	60	65	66
Специалиста/исполнителя функциональной службы	69	78	63	70	68	68
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	72	82	68	78	73	80
Служащего	73	78	57	75	69	82
Квалифицированного рабочего	78	81	73	79	80	74
<b>Необходимость устной рекомендации, отзывов коллег при приеме на должность/место...</b>						
Руководителя высшего уровня	38	47	40	39	38	32
Руководителя функциональной службы	35	48	33	35	38	35
Руководителя линейного подразделения	33	48	31	29	31	32
Специалиста/исполнителя функциональной службы	31	43	33	30	32	32
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	33	44	30	32	36	37
Служащего	30	35	25	28	27	30
Квалифицированного рабочего	22	28	21	30	27	24

В процессе оценки кандидата важной составляющей оказывается, наряду с оценкой профессиональной подготовленности работника, условие соответствия личных качеств кандидата требованиям работодателя (особенно для управленческого персонала, специалистов и служащих; табл. 2.3).

На более чем половине предприятий при приеме на работу существуют «определенные требования к личным качествам кандидата». Причем при отборе служащих и квалифицированных рабочих оценка личных качеств кандидата начинает играть все более значимую роль среди других условий приема на работу: гораздо чаще в этих отраслях работодатели «устанавливают» требования к личным качествам кандидата, чем к уровню профобразования.

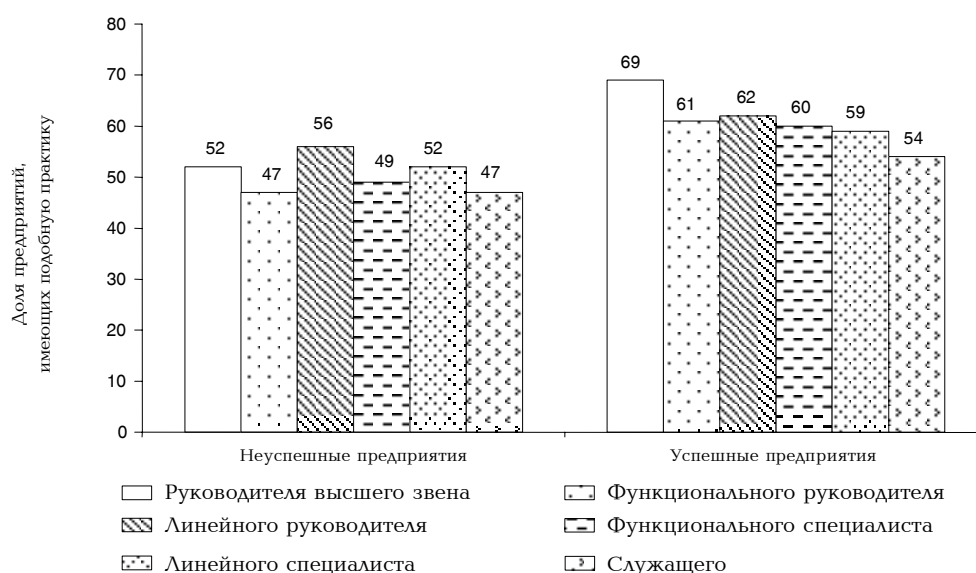
**Доля предприятий по отраслям, где существуют определенные требования к личным качествам кандидата**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных)

Существуют определенные требования работодателя при приеме...	Отрасль экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	деловые услуги
Руководителя высшего уровня	60	71	50	58	49	67
Руководителя функциональной службы	55	66	44	50	46	63
Руководителя линейного подразделения	56	66	42	46	40	60
Специалиста/исполнителя функциональной службы	53	61	42	52	42	56
Специалиста/исполнителя линейного подразделения	55	64	43	58	46	64
Служащего	48	60	38	58	44	61
Квалифицированного рабочего	43	46	30	54	42	48

Позже мы более подробно остановимся на описании конкретных качеств, которые работодатели хотели бы видеть в своих работниках.

Мы уже выделили ряд различий в процедурах и условиях приема на предприятиях в разных отраслях. Также существуют определенные различия в механизме приема на предприятия разной степени успешности. Действительно, на успешных предприятиях, предприятиях-«лидерах», используется «более полный» набор требований к кандидату на должность/вакансию. В частности, оценка по личным качествам кандидата почти так же распространена и важна, как и оценка профессиональной подготовленности работника (рис. 2.1).

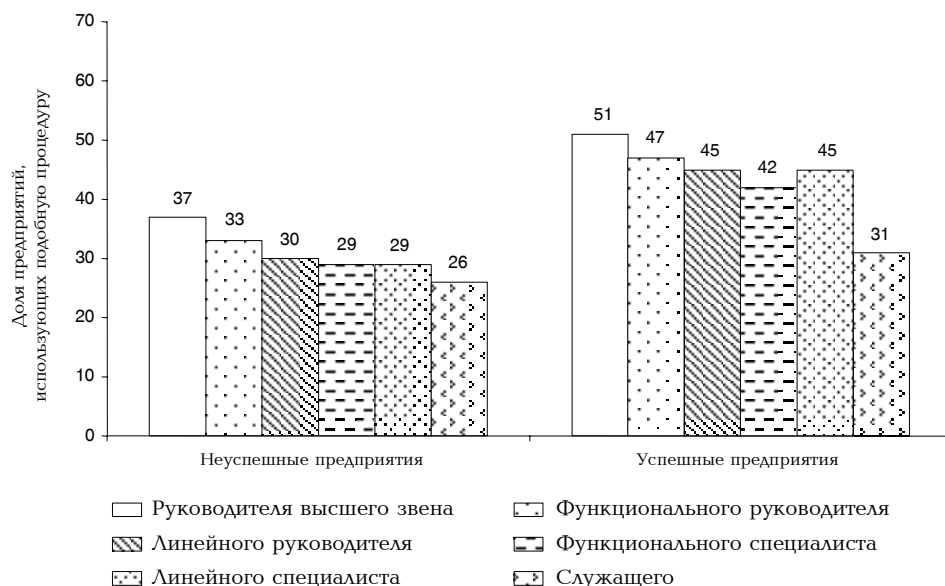
**Рис. 2.1. Сравнение требований при приеме работника на успешных и неуспешных предприятиях: «Соответствия личных качеств кандидата требованиям работодателя» при приеме на должность/место...**  
(в процентах)



На успешных предприятиях большую роль играют рекомендации (формальные или неформальные) работника: на 45–50% предприятий, как правило, требуется устная рекомендация при приеме на должность специалиста или руководителя. Масштабы распространенности по-

добной практики свидетельствуют о том, что на успешных предприятиях становится нормой требовать от кандидатов на эти должности предоставления рекомендаций (рис. 2.2).

**Рис. 2.2. Сравнение требований при приеме работника на успешных и неуспешных предприятиях: «устные рекомендации/отзывы» для кандидата на должность/место... (в процентах)**



## 2.2. АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ РАБОТНИКОВ

### 2.2.1. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ПО ОСНОВНЫМ КАТЕГОРИЯМ РАБОТНИКОВ

Как уже отмечалось ранее, наличие диплома о профессиональном образовании является одним из ключевых условий при приеме на работу. Остановимся более подробно на изучении требований опрошенных руководителей к уровню профессионального образования основных категорий работников.

Кандидат на любую руководящую должность, по мнению 90% респондентов, должен иметь высшее образование, и, прежде всего, это должно быть образование по профильной или смежной профессии (табл. 2.4).

12% руководителей предприятий считают, что, наряду с высшим образованием, руководителю высшего звена необходимо иметь степень магистра делового администрирования (МВА). И это требование становится все более актуальным для руководителей крупнейших предприятий (численностью свыше полутора тысяч человек): около четверти руководителей таких предприятий ответили, что кандидат на высшую руководящую должность должен иметь степень МВА.

При переходе от категории руководителей к категории специалистов и от должностей в функциональных службах к должностям в линейных подразделениях несколько снижаются требования к уровню формального образования. Так, в случае найма специалиста работодатели чаще готовы принять кандидата с непрофильным (т.е. любым) высшим образованием, особенно если речь идет о вакансии в линейном подразделении.

В торговле, в сфере деловых услуг реже требуется высшее образование, соответствующее профилю деятельности предприятия, и чаще считается достаточным любое высшее образование

(табл. 2.4). Такие «смягченные» требования к уровню профессионального образования можно объяснить тем, что пока система профессионального образования не обеспечивает эти сектора экономики (особенно сферу деловых услуг) достаточным числом специалистов с «профильными» дипломами (с необходимой профподготовкой). Эти предприятия вынуждены искать людей, хорошо обучаемых, и сами готовить «отраслевых» специалистов или искать «более дорогих» кандидатов, уже имеющих опыт практической работы в этой сфере.

Таблица 2.4

**Требования к уровню профобразования руководителей и специалистов в разных отраслях экономики<sup>5</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

Уровень профобразования, который необходим или желателен для...	Отрасли экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	сфера деловых услуг
<b>Руководителя высшего звена</b>						
Высшее	99	95	96	91	96	88
в том числе любое высшее	15	22	11	21	20	19
Специальное среднее	1	1	4	5	4	3
<b>Функционального руководителя</b>						
Высшее	100	96	95	83	94	85
в том числе любое высшее	19	25	12	22	20	23
Специальное среднее	4	1	5	5	6	2
<b>Линейного руководителя</b>						
Высшее	97	95	93	72	89	81
в том числе любое высшее	25	29	14	29	28	34
Специальное среднее	16	11	18	15	20	3
<b>Специалиста функционального подразделения</b>						
Высшее	92	94	91	79	83	80
в том числе любое высшее	28	30	15	28	26	31
Специальное среднее	27	14	26	25	36	9
<b>Специалиста линейного подразделения</b>						
Высшее	85	87	80	54	67	75
в том числе любое высшее	33	35	17	28	25	38
Специальное среднее	40	26	43	28	41	8

Более того, в определенных отраслях (в промышленности, строительстве, на транспорте) существует устойчивый спрос, особенно в линейных подразделениях, на специалистов, технических исполнителей, руководителей со средним специальным образованием по профильным профессиям (табл. 2.4).

Знание отраслевой специфики деятельности предприятия, полученное в ходе обучения в профильном учебном заведении или по опыту предыдущей работы/стажировки на предприятиях, предоставляет весьма значимые преимущества кандидату на должность специалиста функционального или линейного подразделения, руководителя любого уровня.

Результаты опроса показывают, что в рамках нынешней системы профессионального образования существует определенное несоответствие между «отраслевыми» требованиями работодателей из разных секторов экономики (торговли, сферы деловых услуг) к подготовке специа-

<sup>5</sup> По вопросу анкеты «Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место...?»

листов, исполнителей высшей квалификации и возможностями подготовки, которые предлагаются системой профобразования.

На успешных предприятиях предъявляются более высокие требования к уровню профессионального образования персонала. В частности, на ряде успешных предприятий уже формируется устойчивый спрос на руководителей, имеющих образование в области делового администрирования, хотя общероссийские масштабы подобного запроса к профподготовке руководителей все же пока не велики. В целом условия получения работы на успешных предприятиях гораздо более «жесткие», учитывая высокие требования к профобразованию основных категорий работников. Успешные предприятия стремятся и имеют возможность нанимать лучших кандидатов на рынке труда (табл. 2.5).

Таблица 2.5

**Требования к уровню профобразования руководителей  
и специалистов на предприятиях разной степени успешности<sup>6</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Уровень профобразования, который необходим или желателен для...				
	руководителя высшего звена	руководителя функциональной службы	линейного руководителя	специалиста функциональной службы	линейного специалиста
<b>На успешных предприятиях</b>					
Бизнес-школа (степень магистра делового администрирования MBA)	17	10	6	4	5
Высшее образование	<b>96</b>	<b>99</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>83</b>
в том числе:					
вуз по профильной или смежной специальности	<b>80</b>	<b>88</b>	<b>74</b>	72	65
вуз по управленческой, юридической, экономической специальности	44	40	28	34	19
любой вуз	19	23	29	23	27
Специальное среднее	3	5	11	<b>15</b>	<b>30</b>
<b>На неуспешных предприятиях</b>					
Бизнес-школа (степень магистра делового администрирования MBA)	7	5	2	2	1
Высшее образование	95	95	94	<b>84</b>	<b>71</b>
в том числе:					
вуз по профильной или смежной специальности	86	76	76	61	51
вуз по управленческой, юридической, экономической специальности	42	46	25	37	20
любой вуз	16	14	25	24	<b>34</b>
Специальное среднее	3	7	18	<b>29</b>	<b>42</b>

В свою очередь, на неуспешных предприятиях согласны нанимать кандидатов, не имеющих профильного высшего образования, и, возможно, даже кандидатов с более низким уровнем образования: примерно на 40% предприятий кандидат может иметь только среднее специальное образование для получения должности линейного специалиста. Руководители этих предприятий

<sup>6</sup> По вопросу анкеты «Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место...?»



реально понимают, что лучших специалистов с высоким уровнем подготовки и высокими запросами вряд ли могут привлечь условия работы и уровень оплаты, предлагаемые на этих предприятиях.

А теперь перейдем к более подробному анализу требований работодателей к уровню профессионального образования других, низовых, категорий персонала (служащих и рабочих).

Таблица 2.6

**Требования к уровню профобразования служащих  
в разных отраслях экономики<sup>7</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

Уровень профобразования, который необходим или желателен для служащего	Отрасли экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	сфера деловых услуг
Высшее	55	69	49	50	44	55
Среднее специальное (техникум, колледж)	51	46	61	52	60	34
Начальное профессиональное (ПТУ, профессиональный лицей)	13	6	12	20	21	7

Отвечая на вопрос о необходимом для служащего уровне образования, некоторые работодатели выбрали несколько вариантов ответа (табл. 2.6). Действительно, к категории «служащие» могут относиться работники, выполняющие довольно разнородные функции: для определенных должностей требуется высшее образование, а для других — достаточным оказывается среднее специальное образование. Но в целом оказалось, что от служащего требуется достаточно высокий уровень профессионального образования: в частности, на почти половине опрошенных предприятий для служащих необходимо высшее образование.

Наиболее высокий уровень формального образования требуется от служащих, занятых на предприятиях связи, наиболее динамично развивающейся отрасли (табл. 2.6). Также почти на 70% успешных предприятий работодатели указали на необходимость наличия высшего образования у служащих.

Завышенные требования к уровню формального образования служащих обусловлены желанием получить не просто работников высокой квалификации, а работников, имеющих более высокий уровень развития, уровень общей культуры. Именно общая культура является достаточно важной характеристикой служащего в связи с тем, что по облику работников этой категории (а это — секретари, референты и др.), прежде всего, формируется представление, образ фирмы в глазах клиентов, потребителей.

Требования работодателей к уровню профессионального образования квалифицированных рабочих вполне ожидаемы.

От кандидата на вакантное место рабочего, прежде всего, требуется наличие рабочей квалификации, базового профессионального образования (ПТУ, техникум и т.д.), при этом в промышленности, строительстве, на транспорте (в отраслях, предъявляющих основной спрос на рабочих) необходимо иметь профильное образование (табл. 2.7). Но вместе с тем в этих отраслях структура рабочих мест предполагает не только занятость для рабочих узкой/профильной специализации, но также для рабочих универсального характера. Так, около трети предприятий промышленности считают возможным принять на вакантные места выпускников непрофильных ПТУ.

Кроме того, по сравнению с промышленностью, в других традиционных индустриальных отраслях (в строительстве, на транспорте) требуется менее квалифицированная рабочая сила: в 74% строительных организаций для рабочего достаточно иметь начальное профессиональное образование.

<sup>7</sup> По вопросу анкеты «Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место...?»

Таблица 2.7

### Требования к уровню профобразования квалифицированных рабочих в разных отраслях экономики<sup>8</sup>

(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

Уровень профобразования, который необходим или желателен для рабочего	Отрасли экономики					
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	сфера деловых услуг
Среднее специальное	45	46	36	42	32	34
в том числе:						
по профильной/смежной профессии	38	34	27	30	24	22
любой техникум, колледж	24	25	22	26	19	24
Начальное профессиональное	60	48	74	60	69	28
в том числе:						
по профильной/смежной профессии	50	35	59	42	56	15
любое ПТУ, профессиональный лицей	29	23	36	34	33	18

### 2.2.2. ОТНОШЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К РАБОТНИКАМ С БОЛЕЕ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ОБРАЗОВАНИЯ

В ходе изучения запросов работодателей к профессиональной подготовке персонала мы также хотели исследовать отношение российских работодателей к ситуации, когда уровень образования работника оказывается выше необходимого для выполнения работы (проблема «over-educated»). В странах Европы, США обычно не принято нанимать работника, уровень профессиональной подготовки которого выше необходимого, так как в случае найма такого работника фирме приходится «повышать» обычный уровень оплаты работника за счет увеличения собственных расходов или, оставив обычный уровень оплаты, фактически «недооценивать» работника.

Отношение же работодателей в России к этой проблеме иное: более 70% руководителей заинтересовано в приеме (другими словами, готово принять) работника, имеющего более высокий уровень образования, чем требуется для выполнения работы. Хотя при этом на предприятиях не всегда могут обеспечить достойную оплату даже обычным работникам.

Рис. 2.3. Распределение ответов работодателей на вопрос: «Заинтересованы ли вы в приеме на работу работника, имеющего более высокий уровень образования, чем требуется для выполнения работы?» (в процентах от числа опрошенных)



<sup>8</sup> По вопросу анкеты «Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место...?»

Стремление руководителей получить работников с уровнем образования/квалификации выше необходимой определяется теми качествами, которые видят работодатели в подобных работниках (табл. 2.8).

Нанимая такого работника, работодатели видят в нем достаточно большой творческий потенциал, способность быстро обучаться новому, выполнять работу более эффективно и то, что ему будет не сложно вписаться в сложившийся коллектив. Но вместе с тем такие работники, по мнению большинства руководителей, будут стремиться к гораздо большему, искать лучшее место работы/лучший способ реализоваться, стремиться занять место лидера.

Таблица 2.8

**Представление руководителей о профессиональных качествах работника  
с более высоким уровнем образования**  
(в процентах)

	Руководители, согласившиеся с приведенным суждением
Имеет творческий потенциал, обладает гибким подходом к работе, быстро обучаем	83
Будет искать лучшее место работы для самореализации	64
Имеет более высокий культурный уровень (культуры общения)	73
Амбициозен, готов занять сразу или в будущем место лидера	44
Ему будет сложно вписаться в сложившийся коллектив	25
Неисполнителен, с низкой трудовой дисциплиной	16

Таким образом, основной риск для работодателя при найме работника с более высоким уровнем образования связан с высокой вероятностью ухода этого работника на более интересное, выгодное для него место работы. Но высокая заинтересованность руководителей в таких работниках свидетельствует о том, что работодатели готовы идти на такой риск.

### 2.3. ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ОСНОВНЫМ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ КАЧЕСТВАМ И ПОВЕДЕНЧЕСКИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ РАБОТНИКОВ

Ранее отмечалось, что на подавляющем большинстве предприятий при приеме на работу ключевыми условиями одновременно выступают определенный уровень профобразования и соответствие личных характеристик работника требованиям работодателя. У работодателей сформировались весьма определенные представления о наборе качеств, которыми должны обладать их работники. И нашей исследовательской задачей является также выявление, визуализация предпочтений работодателей в отношении основных профессиональных качеств и личностных характеристик работников, в частности определение набора качеств, которые, по мнению работодателей, являются наиболее и наименее важными для «идеального» руководителя, специалиста, служащего или рабочего.

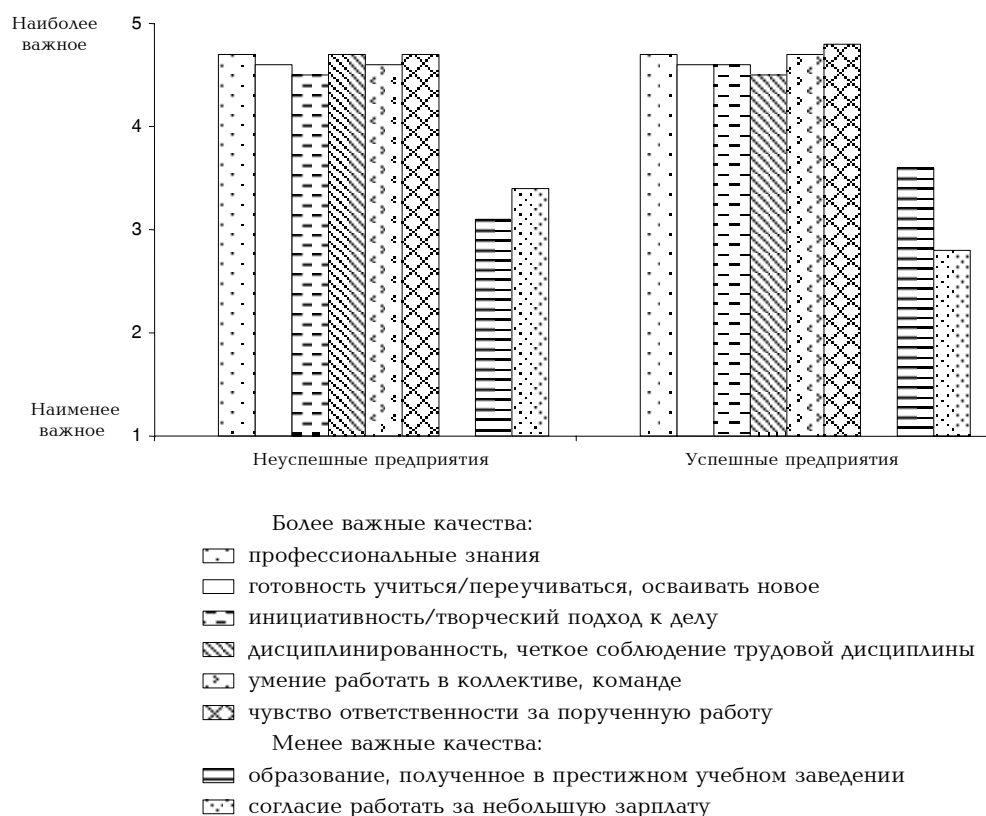
В ходе исследования респондентам было предложено оценить степень важности различных качеств отдельно по разным категориям работников. В список были включены профессиональные качества и поведенческие характеристики (в том числе уровень профессиональной компетентности, исполнительность, ответственность, интерес к карьерному росту, инициативность и т.д.).

Оказалось, что, наряду с высоким уровнем профессиональных знаний, столь же важными характеристиками *руководителя* являются, с одной стороны, дисциплинированность, умение работать в команде, чувство ответственности и, с другой стороны, готовность учиться, осваивать новое, инициативность (рис. 2.4).

Наименее значимым в предложенном списке характеристик оказалось «согласие работать за небольшую оплату». В действительности, эта характеристика в глазах работодателей, особенно на успешных предприятиях, может быть даже плохой рекомендацией. Она скорее свидетельствует о низких запросах, низкой самооценке, неамбициозности кандидата на руководящую должность.

Для большинства работодателей «престижность» образования, полученного кандидатом на должность руководителя, также имеет гораздо меньшее значение по сравнению с другими характеристикам, необходимыми для руководителя. Но следует отметить, что на «успешных» предприятиях престижность полученного руководителем образования является несколько более эффективным сигналом, эта характеристика может в какой-то степени считаться личным достижением.

**Рис. 2.4. Представления о руководителях: наиболее и наименее необходимые качества и характеристики для руководителя**  
(оценка важности каждого качества по 5-бальной шкале)



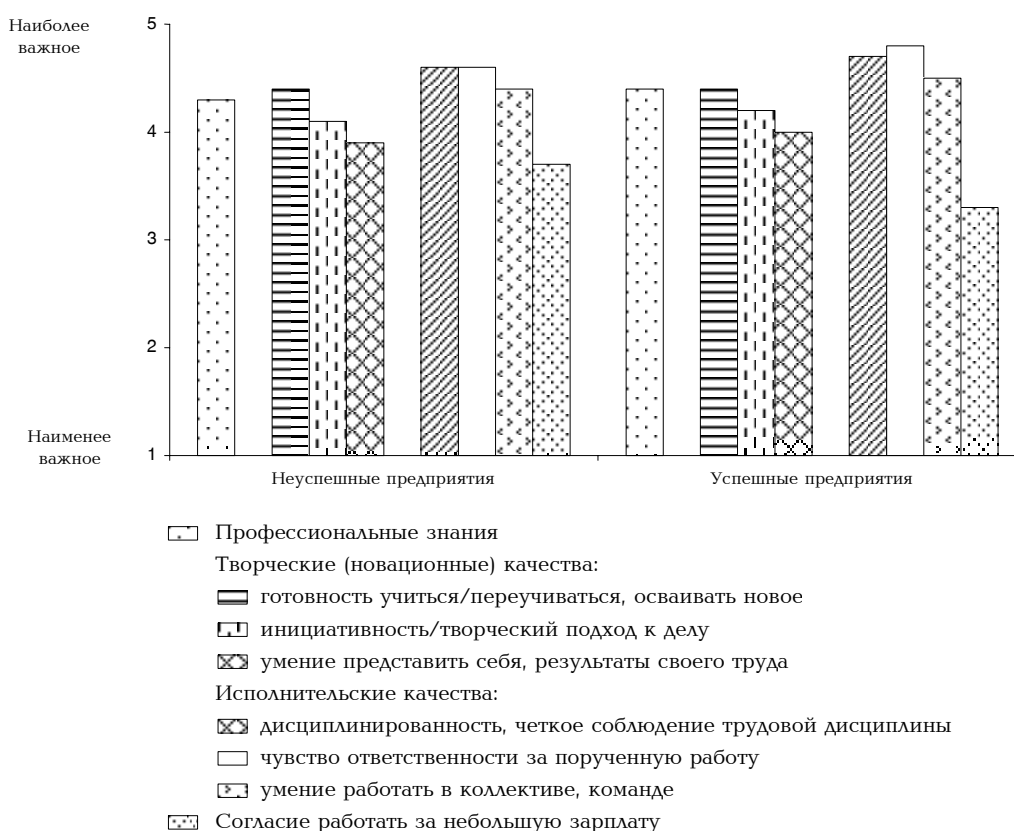
Похожие предпочтения формируются и по отношению к *специалистам*. Наиболее важными при подборе специалистов оказываются уровень профессиональных знаний, дисциплинированность, умение работать в команде, чувство ответственности, готовность учиться, осваивать новое, инициативность.

Подобное сочетание качеств предполагает тип *руководителя, специалиста*, который должен иметь высокий уровень компетентности, уметь быстро адаптироваться, брать на себя ответственность за команду и способен принимать решения в быстроизменяющихся условиях. Он должен быть в меру амбициозен, заинтересован в карьерном росте. Кандидат, в наибольшей степени отвечающий всем этим требованиям, имеет все шансы получить должность руководителя или специалиста.

На успешных предприятиях «лояльность интересам компании, желание работать на данном предприятии» также относится к числу наиболее важных характеристик, составляющих портрет «идеального» руководителя и специалиста. Ведь успешные предприятия несут достаточно высокие издержки в результате ухода высококвалифицированных специалистов или руководителей в конкурирующие компании.

Для характеристики служащих среди предложенных профессиональных качеств и поведенческих характеристик наиболее важными оказываются, прежде всего, исполнительские качества: дисциплинированность, развитое чувство ответственности за порученную работу, умение работать в коллективе (рис. 2.5). Именно эти качества требуются в настоящее время от «обычного» служащего. Уровень профессиональных знаний, опыт работы становятся менее важными.

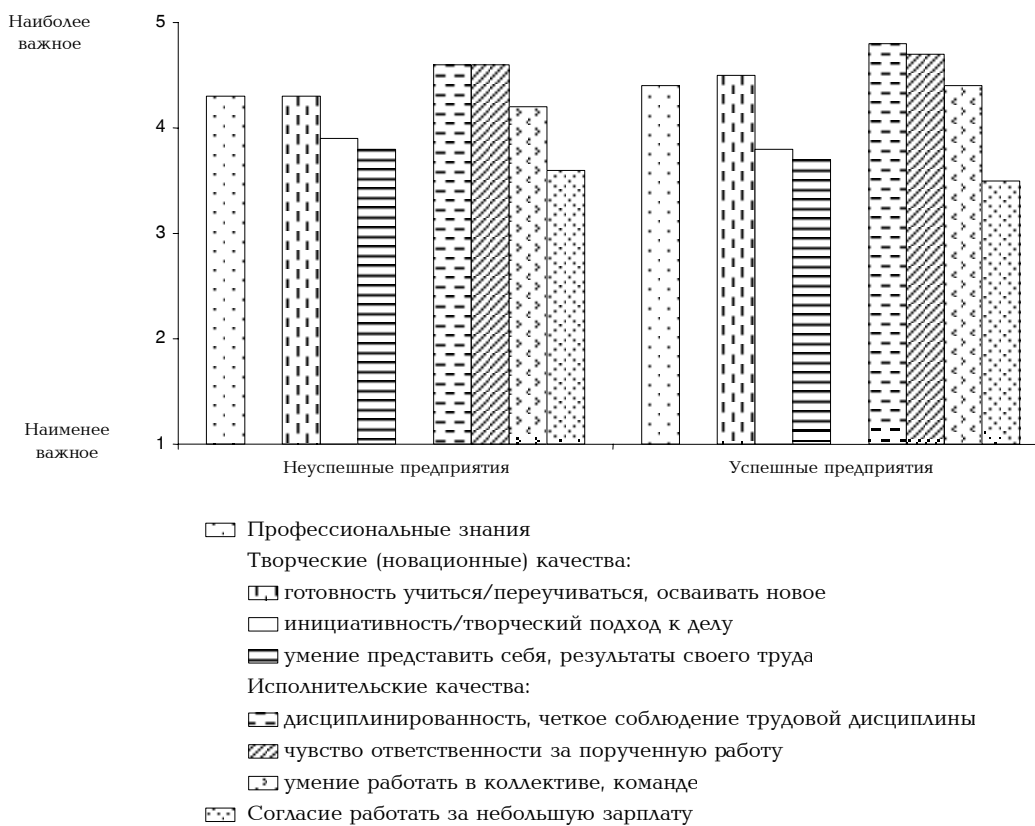
Рис. 2.5. **Необходимые качества и характеристики для служащего**  
(оценка важности каждого качества по 5-бальной шкале)



Похожая структура требований, согласно которой первоочередное внимание уделяется исполнительским качествам, сформировалась у работодателей к рабочим (рис. 2.6).

Действительно, существующий уровень технологического развития и система управления, в том числе на успешных предприятиях, пока не формирует запроса в «новационном» работнике на «рядовых» рабочих местах, поэтому не столь важными для служащих и рабочих оказались такие качества, как инициативность, умение работать на результат, готовность осваивать новое. На большинстве предприятий на место служащего или рабочего требуется «классический» рядовой исполнитель. Вместе с тем внедрение новых гибких/трансформерных технологий потребует не только от руководителей и специалистов, а прежде всего от рядовых работников (служащих, рабочих) развития новационных качеств.

Рис. 2.6. **Необходимые качества и характеристики для рабочего**  
(оценка важности каждого качества по 5-бальной шкале)



## 2.4. ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ НЫНЕШНИХ РАБОТНИКОВ ОПРАШИВАЕМЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А как по описанным выше ключевым характеристикам руководители оценивают работников собственного предприятия?

Результаты такого анализа весьма показательны, так как позволяют определить, чего недостает нынешним работникам и какого кандидата в этой связи хотели бы работодатели найти на рынке труда.

Уровень профессиональной компетентности (профессиональных знаний и навыков) работников представляется основой для общей оценки персонала. В этой связи мы предложили руководителям оценить по отдельным категориям персонала насколько квалификация работников на их предприятиях соответствует требованиям выполняемой работы.

На более чем 90% опрошенных предприятий уровень квалификации руководителей и специалистов в функциональных службах соответствует или даже выше требований выполняемой работы (табл. 2.9). Одновременно на ряде предприятий (около 15% опрошенных предприятий) ощущается значительный «дефицит квалификации» специалистов и руководителей в линейных подразделениях, непосредственно ответственных за производственный процесс. При этом с проблемой «низкой» квалификации чаще сталкиваются предприятия промышленности, строительства, сферы услуг. Например, в строительстве «дефицит квалификации» среди линейных руководителей ощущают 17% предприятий.

Оценки квалификации функциональных специалистов несколько лучше. «Дефицит квалификации» функциональных специалистов существует примерно на 10% опрашиваемых предприя-

тий, а «дефицит квалификации» *линейных* специалистов отмечается примерно на 17% предприятий, и такой уровень характерен для всех исследуемых отраслей, кроме связи.

Квалификационный уровень *служащих* в основном соответствует текущим запросам производства.

Наряду с линейными руководителями и специалистами другой проблемной категорией в составе персонала предприятий являются квалифицированные рабочие. В отраслях, которые предъявляют основной спрос на квалифицированных рабочих (в промышленности, строительстве, на транспорте), почти на каждом пятом предприятии уровень квалификации рабочих оценивается работодателями ниже требуемого для выполнения основных производственных функций.

Складывающаяся кадровая ситуация в линейных подразделениях обусловлена не только недостатками системы подготовки и повышения квалификации работников, а, скорее всего, отсутствием подобной системы, занимающейся подготовкой специалистов и рабочих нужной квалификации для этих подразделений. Проблему переобучения и повышения квалификации работников работодателям приходится решать своими силами, на местах, а, как очевидно, это наименее эффективный способ подготовки кадров.

Исследование выявило также другие локальные проблемы, связанные с «недостатком» квалификации по отдельным категориям работников в отдельных отраслях (табл. 2.9).

В частности, с одной стороны, на 17% предприятий связи уровень квалификации функциональных руководителей выше требуемого, а с другой — на 16% предприятий ощущается «недостаток» квалификации. Напомним, связь — наиболее динамично развивающаяся отрасль, и логично предположить, что в этом секторе возрастают и требования к подготовке руководителей финансовых, маркетинговых или снабженческих служб, нужны руководители, обладающие не только общеэкономическими знаниями, но и хорошо знающие отраслевые технологии (иными словами, руководители-финансисты, экономисты с «узкой» подготовкой для конкретной отрасли).

Таблица 2.9

**Оценка руководителями предприятий соответствия квалификации основных категорий работников требованиям выполняемой работы**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

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

В сфере деловых услуг отмечается значимый «дефицит квалификации» служащих, офисных работников: 17% организаций указывают на несоответствующую, «низкую», квалификацию служащих. Эти цифры требуют особого внимания, как уже отмечалось, для организаций в сфере деловых услуг служащие являются ключевым, определяющим работу всей организации звеном.

Ранее мы достаточно подробно описали те качества, которые, по мнению работодателей, необходимы для нынешнего работника. (Наряду с наличием профессиональных знаний и навыков от работника требуется целый набор равно важных профессиональных характеристик.) Мы предложили руководителям оценить своих работников по ряду профессиональных характеристик. Рассматривая в совокупности оценки профессиональных качеств, можно получить общее представление работодателей о работниках их предприятий.

По оценкам, даваемым руководителями собственному персоналу, формируется вполне «положительный» портрет работника. Руководители, оценивая основные профессиональные качества, «ставят» своим работникам «твердую» четверку по пятибалльной системе. Вместе с тем следует учитывать, что «объективность» оценок руководителей достаточно условна, вполне объяснимо желание некоторых руководителей представить своих сотрудников с лучшей стороны. В этой связи оценки персонала более информативны при сравнительном анализе по группам предприятий. Особенно интересно сравнение оценок профессиональных характеристик работников на успешных и неуспешных предприятиях. В частности, на успешных предприятиях активно проводилась реструктуризация, внедрялись новые технологии, предприятия переходили на выпуск новой продукции, стремились расширить сферу своей деятельности. В связи с активной производственной политикой на этих предприятиях должен был формироваться и соответствующий новым технологическим требованиям кадровый состав.

*Какие именно качества персонала задают конкурентные преимущества успешных предприятий?*

Очевиден тот факт, что чем более успешное предприятие, тем выше мнение руководителей о работниках собственного предприятия (табл. 2.10).

Таблица 2.10

**Оценка руководителями нынешних работников по группам предприятий с разной общеэкономической ситуацией**

	Группа предприятий				Соотношение оценок самых успешных и неуспешных предприятий $5 = 4 / 1$
	неуспешные	средние	успешные	в том числе самые успешные	
	1	2	3	4	
<b>Число предприятий в группе</b>	<b>237</b>	<b>629</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	
Уровень профессиональных знаний	4.0	4.2	4.4	4.3	1.07
Умение работать в коллективе	3.9	4.2	4.2	4.2	1.07
Уровень трудовой дисциплины	4.0	4.1	4.2	4.3	1.08
Уровень общей культуры	3.7	3.8	4.0	4.0	1.08
Инициативность, творческий подход к делу	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>3.9</b>	<b>3.9</b>	<b>1.13</b>
Умение представить результаты своего труда, умение работать на результат	<b>3.6</b>	<b>3.9</b>	<b>4.1</b>	<b>4.1</b>	<b>1.16</b>
Умение переучиваться, осваивать новое в профессии	<b>3.6</b>	<b>3.9</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>	<b>1.17</b>

*Примечание:* оценка каждой характеристики проводилась по 5-балльной шкале, где 5 — высшая оценка, а соответственно 1 — низшая оценка.

Но, в первую очередь, интересны структурные различия в оценках руководителей успешных и неуспешных предприятий. В частности, *максимальный разрыв* между успешными и неуспешными предприятиями наблюдается в оценках *инициативности работников, их способности осваивать новое, переучиваться, умения представить результаты своего труда*. Руководители



дители успешных предприятий дали гораздо более высокие оценки именно этих «новационных» качеств собственных работников по сравнению с аналогичными оценками руководителей менее успешных предприятий (разница составляет более полубалла).

Вместе с тем разрыв в оценках *уровня профессиональных знаний*, компетентности своих работников между успешными и неуспешными предприятиями гораздо меньший, уровень профессиональных знаний работников даже на неуспешных предприятиях оценивается их руководителями на «четверку» по пятибалльной системе.

Подводя итог анализа уровня квалификации рабочей силы, отметим, что на успешных предприятиях начинает формироваться персонал «новационного» типа, имеющий *не только высокий уровень профессиональных знаний, но и умеющий осваивать новое, предлагать новые решения, работать на результат*. Это и является одним из условий высокой конкурентоспособности успешных предприятий. Поэтому логично предположить, что кадровая политика и критерии подбора персонала на успешных предприятиях и в дальнейшем будут направлены на формирование «новационных» коллективов/команд, что и будет определять характер запросов успешных предприятий на рынке труда и требований к системе профессиональной подготовки.

Мы довольно подробно изучили характер требований, предъявляемых работодателями к уровню профподготовки работников и к системе профобразования. *Насколько удовлетворен этот запрос, и как работодатели оценивают качество рабочей силы, получившей подготовку на различных уровнях нынешней системы профобразования (в вузах, техникумах, ПТУ и т.д.)?*

## **2.5. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАЧЕСТВА ПОДГОТОВКИ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В СОВЕТСКОЕ И ПОСТСОВЕТСКОЕ ВРЕМЯ**

Респондентам предлагалось указать, выпускники какого периода времени имели наиболее высокий уровень профподготовки и, соответственно, выпускники какого периода времени имели наиболее низкий уровень профподготовки. Мы также предлагали руководителям сравнить качество нынешней подготовки на разных уровнях системы профобразования: в вузах, техникумах, ПТУ.

Можно было бы ожидать существенных различий в оценках руководителей разных возрастов. По оценкам качества *подготовки в вузах* в разные периоды времени очевидно, что руководители старших возрастов (55 лет и старше) более позитивно оценивают подготовку специалистов в вузах в советский период — до 1990 г. Причем 43% руководителей этих возрастов «золотым» периодом назвали 80-е годы. В этой же возрастной группе сложилось весьма скептическое отношение к качеству подготовки в вузах в постсоветское время. Особенно тревожен тот факт, что более 60% руководителей старших возрастов считают, что самый низкий уровень профподготовки имеют выпускники, окончившие вуз после 1997 г. (табл. 2.11).

Похожее мнение о качестве профподготовки в вузах сложилось и у руководителей среднего возраста (от 40 до 55 лет). Три четверти из их числа склонны считать, что более высокий уровень подготовки в вузах был в советский период. И почти половина полагает, что в «новейшее» время (после 1997 г.) уровень подготовки выпускников в вузах наиболее низкий.

Возможно, такое скептическое отношение к нынешней подготовке в вузах у подавляющего большинства руководителей среднего и старшего возрастов объясняется не только реальным опытом, но, скорее всего, обращением к устойчивым стереотипам (мифами) и стремлением к идеализации своего (советского) прошлого.

В этом смысле очень важно мнение молодых руководителей (например, до 40 лет), которые в своих оценках учитывали и свой недавний опыт обучения, ведь большинство из них получили высшее образование в переломный период (1988—1991 гг.) или в постсоветское время.

По сравнению с руководителями старших возрастов, молодые руководители менее скептически оценивают профподготовку нынешних выпускников вузов. Тем не менее около трети ру-

ководителей считают, что самый низкий уровень подготовки был у выпускников начала 90х годов, и еще треть называет выпускников новейшего периода (с 1998 г.).

Таблица 2.11

**Оценка уровня профессиональных знаний выпускников вузов разных лет<sup>9</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Возраст руководителя, лет		
	до 40	40–55	старше 55
Число предприятий	136	257	119
Уровень профессиональных знаний выпускников вузов по профильным специальностям был наиболее <i>высоким</i> ...			
До 1981 г.	15	33	31
1981–1990 гг.	41	40	43
1991–1997 гг.	13	13	12
1998 г. и позже	27	11	13
Уровень профессиональных знаний выпускников вузов – был наиболее <i>низким</i> ...			
До 1981 г.	6	5	1
1981–1990 гг.	21	4	3
1991–1997 гг.	33	37	30
1998 г. и позже	31	49	61

С одной стороны, подобные оценки молодых руководителей могут насторожить. Но, с другой стороны, именно среди молодых руководителей достаточно многочисленна группа тех, кто считает наиболее высокой подготовку в вузах именно в «новейшее» время. Вероятнее всего, такие оценки формируются как реакция на появление отдельных эффективных секторов в нынешней системе высшего образования, которые обеспечивают достаточно качественную профподготовку.

При сравнении нынешней подготовки в вузах и «советской школы» мнения *молодых* руководителей разделились (табл. 2.12).

Таблица 2.12

**Оценка уровня профессиональных знаний выпускников ссузов (техникумов, колледжей и т.д.) разных лет<sup>10</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Возраст руководителя, лет		
	до 40	40–55	старше 55
Число предприятий	110	234	114
Уровень профессиональных знаний выпускников ссузов по профильным специальностям был наиболее <i>высоким</i> ...			
До 1981 г.	20	28	31
1981–1990 гг.	45	44	51
1991–1997 гг.	13	14	4
1998 г. и позже	17	10	14
Уровень профессиональных знаний выпускников ссузов – был наиболее <i>низким</i> ...			
До 1981 г.	1	5	2
1981–1990 гг.	18	3	4
1991–1997 гг.	30	34	30
1998 г. и позже	37	52	60

<sup>9</sup> Рассматривались только предприятия, принимавшие в последние годы выпускников вузов, т.е. те предприятия, которые имеют определенный опыт работы с этими выпускниками.

<sup>10</sup> Рассматривались только предприятия, принимавшие в последние годы выпускников ссузов, т.е. те предприятия, которые имеют определенный опыт работы с этими выпускниками.

Более согласованные мнения сложились у руководителей об уровне подготовки в ссузах (техникумах, специальных колледжах). Большинство руководителей (в том числе и молодых возрастов) склонны считать лучшей подготовку, полученную в ссузах в 80-х годах, а худшей — подготовку, полученную после 1997 г.

Оценки руководителей качества профессиональной подготовки в ПТУ, профессиональных лицейх показывают, что наиболее драматично сейчас складывается ситуация в системе начального профессионального образования (табл. 2.13). Именно к нынешней системе начального профессионального образования у работодателей наиболее низкий уровень доверия; качество предоставляемой профподготовки в ПТУ не удовлетворяет запросы большинства предприятий.

Исследование показало, что подготовка в системе профобразования «новейшего времени» (после 1997 г.) менее всего устраивает работодателей. Такое мнение высказало большинство опрошенных руководителей, оперирующих в настоящее время на рынке труда. Наиболее низкие оценки работодатели дают именно современной системе высшего, среднего специального и начального профобразования.

Таблица 2.13

**Оценка уровня профессиональных знаний выпускников ПТУ,  
профессиональных лицеев разных лет<sup>11</sup>**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Возраст руководителя, лет		
	до 40	40–55	старше 55
Число предприятий	100	232	125
Уровень профессиональных знаний выпускников ПТУ по профильным специальностям был наиболее <i>высоким</i> ...			
До 1981 г.	23	29	29
1981–1990 гг.	42	40	53
1991–1997 гг.	16	14	6
1998 г. и позже	14	13	11
Уровень профессиональных знаний выпускников ПТУ – был наиболее <i>низким</i> ...			
До 1981 г.	1	5	3
1981–1990 гг.	19	3	3
1991–1997 гг.	29	28	28
1998 г. и позже	41	58	62

## 2.6. ОЦЕНКА ОГРАНИЧЕНИЙ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

### 2.6.1. ОЦЕНКА РАСПРОСТРАНЕННОСТИ ПРОБЛЕМЫ «СТАРЕНИЯ» ПЕРСОНАЛА

*С какими ограничениями по привлечению квалифицированной рабочей силы сталкиваются в настоящее время предприятия?*

Сигналом ограничений по привлечению квалифицированной рабочей силы может являться процесс «старения» персонала (связанный с ростом доли работников старших, предпенсионных или пенсионных возрастов, не восполняемым уходом молодых работников). Мы постарались сформулировать вопрос о процессах «старения» персонала так, чтобы оценить число работодателей (количество предприятий), для которых «старение» персонала представляется *проблемой*.

<sup>11</sup> Рассматривались только предприятия, принимавшие в последние годы выпускников ПТУ, т.е. те предприятия, которые имеют определенный опыт работы с этими выпускниками.

Оказалось, что «старение» персонала в настоящее время является серьезной проблемой для опрошенных предприятий: почти на половине предприятий отметили, что она касается хотя бы одной из основных категорий персонала. Чаще эта проблема встречается на предприятиях промышленности, строительства, транспорта — почти на 60% предприятий промышленности. В то же время работодатели только 27% предприятий связи и 13% организаций в сфере деловых услуг сталкиваются с этой проблемой. В традиционном секторе в наибольшей степени процессы «старения» персонала отмечаются среди квалифицированных рабочих (почти на половине промышленных предприятий существует такая проблема).

Таблица 2.14

**Распространенность проблемы «старения» персонала на предприятиях**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Группа предприятий		
	неуспешные	средние	успешные
Число предприятий	237	629	143
Доля предприятий, которые сталкиваются с проблемой старения персонала	65	47	38
<b>Доля предприятий, считающих, что существует проблема старения для следующих категорий персонала...</b>			
Руководители высшего звена	33	17	14
Руководители функциональных подразделений	30	15	14
Линейные руководители	27	16	21
Специалисты функциональных подразделений	30	13	10
Специалисты линейных подразделений	28	18	20
Служащие, офисные работники	13	8	12
Рабочие квалифицированные	54	34	20
Рабочие неквалифицированные	20	9	8

Причем проблема «старения» скорее характерна для менее успешных предприятий, именно эти предприятия в связи с менее привлекательными условиями найма (прежде всего, по уровню оплаты квалифицированного труда) имеют наиболее ограниченные возможности привлечения более молодых, амбициозных работников. На каждом двух из трех неуспешных предприятий существует проблема старения персонала. И наиболее остро эта проблема ощущается среди *квалифицированных рабочих*: более половины неуспешных предприятий не могут обновить состав квалифицированных рабочих путем найма более молодых работников. Более того, около трети неуспешных предприятий сталкивается с проблемой «старения» *руководителей высшего звена*.

Очевидно, что успешные предприятия находятся в наиболее выигрышном положении на рынке труда, и предлагаемые ими условия, казалось бы, должны привлекать необходимых работников. Но именно на этих наиболее платежеспособных предприятиях более трети руководителей озабочены проблемой «старения» персонала. Самыми проблемными категориями называются линейные руководители, линейные специалисты и квалифицированные рабочие, т.е. те категории, которые непосредственно отвечают за процесс производства товаров (оказание услуг). Со стороны успешных предприятий именно на эти категории работников существует уже сейчас или в ближайшей перспективе сформируется наиболее острый спрос. И тот факт, что пока предприятия не могут решить эту проблему, означает, что на данный момент на рынке труда существует дефицит предложения работников нужной квалификации.

Этот дефицит связан, в том числе, с тем, что имеющиеся *более молодые кандидаты по уровню профессиональной подготовки, профессиональным навыкам не удовлетворяют требованиям работодателей, уступают нынешним работникам «старших» возрастов. А риск найма и издержки предприятий по дополнительному обучению и подготовке новых, молодых работников оказываются значительно выше, чем содержание опытного специалиста или рабочего пожилого возраста.*

Еще одно обстоятельство, которое создает проблему для менее успешных предприятий, — это определенно завышенные запросы самих выпускников, более молодых работников по сравнению с работниками старших возрастов. Молодые работники склонны требовать более привлекательные условия найма, искать перспективную работу, часто переоценивая собственные профессиональные возможности.

Эти выводы подтверждаются реальным поведением предприятий, в частности характером найма выпускников, получивших диплом/сертификат о профессиональном образовании в течение последних двух лет.

## 2.6.2. МАСШТАБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯ НЫНЕШНИХ ВЫПУСКНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРОФОБРАЗОВАНИЯ И ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ЭТИХ ВЫПУСКНИКОВ

Около двух третей предприятий принимали выпускников учреждений профессионального образования (вузов, техникумов, ПТУ) в течение последних двух лет. В 2003—2004 гг. каждый пятый среди принятых новых работников был выпускником, получившим образование в последние два года. При этом несколько активнее нанимали выпускников последних лет в торговле и сфере деловых услуг (здесь выпускники последних лет среди вновь принятых в 2003—2004 гг. работников составляли 36%).

Среди успешных предприятий большая доля предприятий, имеющих опыт найма выпускников вузов последних двух лет. 65% успешных предприятий и только треть «неуспешных» предприятий нанимали таких выпускников. Аналогичная ситуация и по найму выпускников техникумов, колледжей: руководители более успешных предприятий чаще имеют опыт найма выпускников последних лет. Но *общая доля принятых* выпускников последних лет практически одинакова на предприятиях разной степени успешности и составляет около 20% от общего числа принятых на предприятия в 2003—2004 гг. (табл. 2.15).

Таблица 2.15

### Распространенность и масштабы найма выпускников учреждений профессионального образования (вузов, техникумов, ПТУ) последних двух лет (в процентах)

	Группа предприятий		
	неуспешные	средние	успешные
Число предприятий	237	629	143
Доля предприятий, принимавших <i>новых работников</i> в 2003–2004 гг.	88	96	96
Общая доля предприятий, принимавших <i>выпускников последних двух лет</i>	51	68	68
Доля предприятий, принимавших выпускников <i>вузов</i> последних двух лет	33	54	64
Доля предприятий, принимавших выпускников <i>ссузов (техникумов, колледжей)</i> последних двух лет	33	48	55
Доля предприятий, принимавших выпускников <i>учреждений НПО (ПТУ, профессиональных лицеев)</i> последних двух лет	38	49	40
Общая доля принятых в 2003–2004 гг. <i>новых работников</i> к общей численности персонала	21	25	27
Общая доля <i>выпускников последних двух лет</i> к общему числу <i>принятых</i> в 2003–2004 гг.	22	23	19

Руководители оценивают уровень профессиональных знаний принятых выпускников примерно на «три с плюсом» по пятибалльной шкале (табл. 2.16). На *успешных предприятиях* уровень профессиональных знаний принятых *выпускников вузов* руководители оценили наиболее высоко — 3.8 балла, что вполне объяснимо, ведь этим предприятиям удается привлечь наибо-

лее квалифицированных выпускников вузов и ссузов. Напомним, что на успешных предприятиях оценка профессиональных знаний всего персонала была существенно выше (4,4 балла по пятибалльной шкале).

Таким образом, по мнению руководителей, по уровню профессиональных знаний выпускники вузов и ссузов последних двух лет, принятые на работу, определенно уступают остальным работникам, уже работающим на данном предприятии. Отставание выпускников учреждений начального профессионального образования (ПТУ и т.д.) от нынешних работников предприятий еще более значительно. Это вполне согласуется с низкой оценкой руководителями современной системы профессионального образования, о которых упоминалось выше.

Таблица 2.16

**Оценка работодателями выпускников последних двух лет, принятых на предприятия**  
(средние оценки по группе по 5-балльной шкале)

	Группа предприятий			В целом по всем предприятиям
	неуспешные	средние	успешные	
<b>Оценка уровня профессиональных знаний...</b>				
Выпускников вузов последних двух лет	3.4	3.6	<b>3.8</b>	3.6
Выпускников ссузов (техникумов, колледжей) последних двух лет	3.5	3.6	3.7	3.6
Выпускников учреждений НПО (ПТУ и т.д.) последних двух лет	3.4	3.4	3.2	3.4
<b>Оценка уровня обучаемости (усвоения новых знаний и новых навыков)...</b>				
Выпускников вузов последних 2 лет	3.8	4.0	<b>4.4</b>	4.1
Выпускников ссузов (техникумов, колледжей) последних двух лет	3.8	3.9	4.2	3.9
Выпускников учреждений НПО (ПТУ и т.д.) последних двух лет	3.6	3.7	3.8	3.7

Основным ограничением найма нынешних выпускников являются невысокие оценки, даваемые работодателями профессиональной подготовке выпускников.

*Преимущество* же новых работников из числа выпускников последних лет видится руководителям в их способности обучаться (осваивать новые знания, приобретать трудовые навыки). В частности, на успешных предприятиях способность обучаться, осваивать новое для всего персонала оценивалась на 4.3 балла, и это же качество у принятых выпускников вузов оценивается на 4.4 балла. Подобное соотношение оценок сохраняется и для остальных предприятий.

При этом способность обучаться у выпускников вузов работодатели оценивали выше, чем это же качество у выпускников ссузов и учреждений начального профессионального образования. И это положение согласуется с тем, что работодатели заметно реже хотят видеть это качество в работниках тех категорий, для которых достаточным является среднее специальное или начальное профессиональное образование (служащие и квалифицированные рабочие).

На двух из трех предприятий, принимавших выпускников последних двух лет на должности *специалиста/исполнителя в функциональную службу*, обычно требовалось дополнительное обучение этих выпускников (табл. 2.17). И примерно на трех из четырех предприятий, принимавших выпускников на должности линейных специалистов или служащих, нужно было организовывать дополнительную подготовку этих выпускников.

Таким образом, на подавляющем большинстве предприятий найм выпускников обычно связан с дополнительными затратами времени и финансов для «подгонки» новых специалистов, исполнителей или рабочих под конкретное место. При этом найм в линейные подразделения гораздо чаще требует дополнительного обучения новых сотрудников. В этой связи одним из наиболее важных качеств, на которое в первую очередь обращают внимание работодатели, — быстрота усвоения новых знаний, высокая обучаемость работника.

Таблица 2.17

## Необходимость дополнительного обучения принятых выпускников последних двух лет

	Выпускникам, принятым на должность/место...*			
	специалиста в функциональную службу	линейного специалиста	служащего, технического исполнителя	квалифицированного рабочего
<i>Доля предприятий, в процентах</i>				
Обычно нуждались в дополнительном обучении на рабочем месте	64	69	67	68
Обычно сразу начинали полноценно работать	30	22	23	24
<i>Соотношение ответов</i>	<b>2.2</b>	<b>3.1</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>

\* Сумма процентов по столбцу меньше 100, не указана доля предприятий, на которых затруднились дать ответ.

## 3. ОТНОШЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К ПРОБЛЕМАМ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

### 3.1. ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Данные проведенного исследования свидетельствуют о том, что на большинстве предприятий проблемам переподготовки сотрудников уделяется достаточно большое внимание. Более 70% опрошенных руководителей отметили, что за последние два года работники предприятия в той или иной форме повышали свою квалификацию. Еще большее число руководителей полагают, что и в ближайшие годы сохранится потребность в переобучении или переквалификации (75%).

Чем успешнее предприятие на рынке, тем больше у него возможностей заниматься обучением своих сотрудников. Приблизительно 80% успешных и практически такое же количество (77%) средних предприятий осуществляли переподготовку своих работников в последние два года. Из неуспешных только половина предприятий (51%) смогла позволить себе переобучать/повышать квалификацию своих работников.

Анализ отраслевых различий в распространенности переподготовки и повышения квалификации работников показал, что в этой области лидируют предприятия строительной отрасли. За прошедшие два года 85% этих предприятий занимались повышением квалификации своих сотрудников. Меньше всего за этот период переобучали своих работников торговые предприятия (61%). В промышленности и связи переподготовку персонала осуществили 77% предприятий, на транспорте – 78%, в сфере деловых услуг – 74% организаций.

Основная категория работников, для которых руководство предприятий считает необходимым организовывать переподготовку, это *высококвалифицированные специалисты линейных и функциональных подразделений* (рис. 3.1). Особенно это характерно для предприятий связи (93%) и сферы деловых услуг (86%). Однако и в остальных обследованных отраслях не менее 70% работодателей ответили, что работники этой категории проходили переподготовку в последние два года.

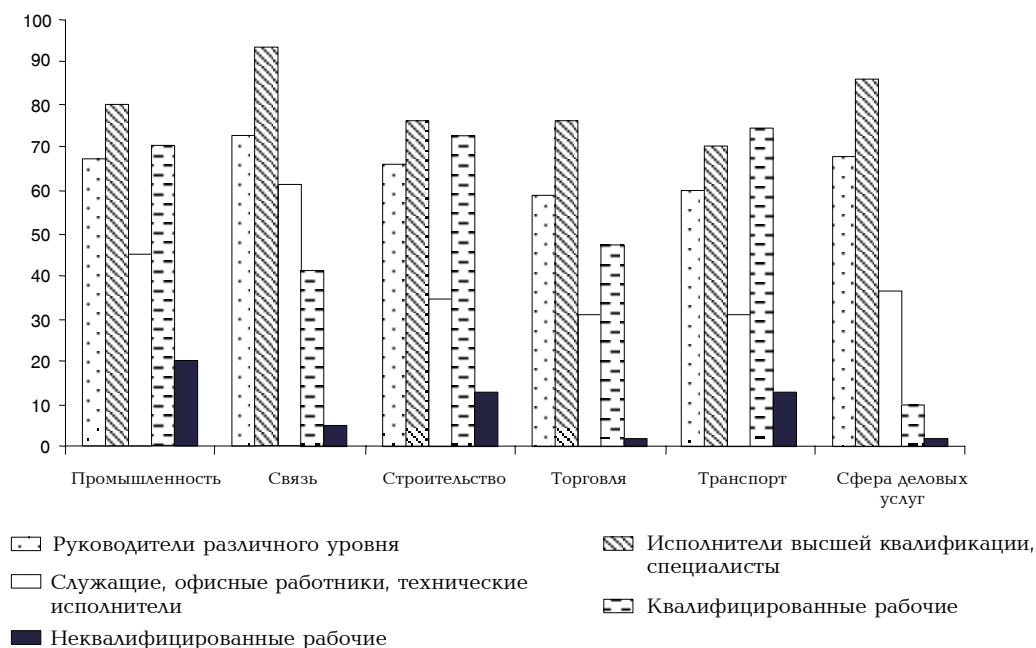
За последние два года две трети предприятий организовывали переподготовку собственных *руководителей различного уровня*. Больше всех переобучением руководящего состава занимались предприятия связи (73%), а менее всех – торговли (59%) и транспорта (60%). Остальные идут довольно плотной группой: строительство (66%), промышленность (67%) и сфера деловых услуг (68%), но разница между ними статистически незначима.

Переподготовкой *квалифицированных рабочих* занимались в основном предприятия транспорта (74%), строительства (73%) и промышленности (70%).

Переобучению, повышению квалификации *служащих и неквалифицированных рабочих* уделялось совсем мало внимания по сравнению с другими категориями работников. Исключение составляют предприятия связи, две трети которых в последние два года переобучали служащих. В среднем подготовку проводили только около 40% предприятий. Обучением неквалифицированных рабочих занимались 20% промышленных, 13% строительных и столько же транспортных предприятий.

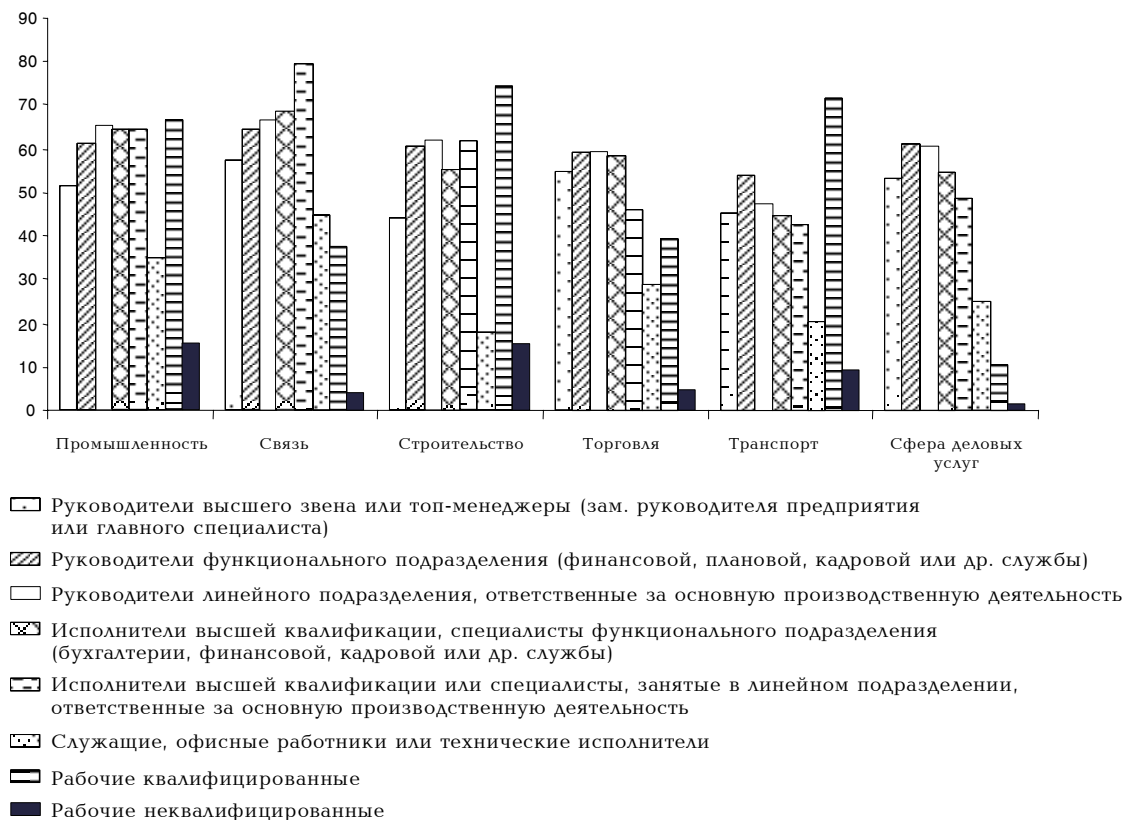


**Рис. 3.1. Организация переподготовки различных категорий работников по отраслям экономики**



Несмотря на объемы уже проведенной подготовки, опрошенные руководители считают, что в ближайшие годы потребность в переобучении останется примерно на таком же уровне (рис. 3.2).

**Рис. 3.2. Потребность в обучении различных категорий персонала в ближайшие годы по отраслям экономики**



Данные по основным категориям работников представлены более подробно на рис. 3.2. Руководители разделены на функциональных, линейных и топ-менеджеров. В свою очередь, исполнители высшей квалификации разбиты на занятых в линейных и функциональных подразделениях.

Как видно, основное отличие перспективной потребности в переподготовке различных категорий персонала состоит в том, что во всех отраслях, кроме торговли и деловых услуг, наибольший спрос возникает на обучение квалифицированных рабочих. Потребность в повышении квалификации руководителей и специалистов также сохраняется на высоком уровне.

Достаточно очевидными представляются данные исследования о том, что чем крупнее предприятие, тем чаще его руководители говорят о потребности в переобучении своих работников и намерении его осуществлять в ближайшее время. На малых предприятиях 63% работодателей ответили, что на их предприятии в ближайшие два года возникнет потребность в переобучении работников. На крупных предприятиях такой ответ дали девять из десяти респондентов (а именно – 89% руководителей крупных предприятий). Как представляется, это связано не только с различием в численности занятых, но и с финансовыми и организационными возможностями предприятий по переподготовке кадров. На крупных предприятиях таких возможностей объективно больше и удельные затраты (в расчете на одного работника) на переподготовку меньше, менее значимы и неизбежные временные потери производительности, связанные с отвлечением работников на повышение квалификации и переподготовку.

Примерно те же причины обуславливают и более высокий уровень спроса на переподготовку на успешных предприятиях. Среди успешных предприятий о намерении переобучать своих работников в ближайшее время заявили 81% респондентов, на неуспешных – 62%.

Наиболее важный вывод данного исследования по проблемам спроса на переподготовку и повышение квалификации работников состоит в том, что потребность в совершенствовании образования и квалификации работников является довольно высокой у всех руководителей, независимо от отрасли, размера и степени успешности деятельности. По практически единодушному мнению всех работодателей, в настоящее время переподготовкой охвачены в первую очередь две крупные категории работников: высококвалифицированные специалисты и, чуть менее, квалифицированные рабочие. В ближайшей перспективе структура спроса может несколько измениться: сейчас работодатели на первое место ставят потребность в переподготовке и повышении квалификации рабочих кадров. Однако потребность в дальнейшем образовании высококвалифицированных специалистов также остается высокой.

В ходе данного исследования руководителей предприятий просили указать размеры финансовых средств, направляемых на оплату профессиональной подготовки, повышения квалификации своих работников в последнее время, а также дать приблизительную оценку планируемого на ближайшее будущее объема расходов предприятий на эти цели. Примерно две трети опрошенных предприятий дали такие оценки, т.е. практически все, кто имеет опыт проведения переподготовки кадров и/или планирует осуществлять ее в ближайшие годы.

В силу ориентировочного, приблизительного характера данных о финансовых расходах, получаемых в ходе социологических исследований методом личного интервью, определение объемов средств, затрачиваемых российскими предприятиями на образовательные услуги для своих работников, является весьма неточным. Однако даже простое сравнение уровней фактически произведенных и планируемых на ближайшие годы затрат позволяет заключить, что пока работодатели не планируют изменять (увеличивать или уменьшать) объем финансирования повышения квалификации и переподготовки своих кадров.

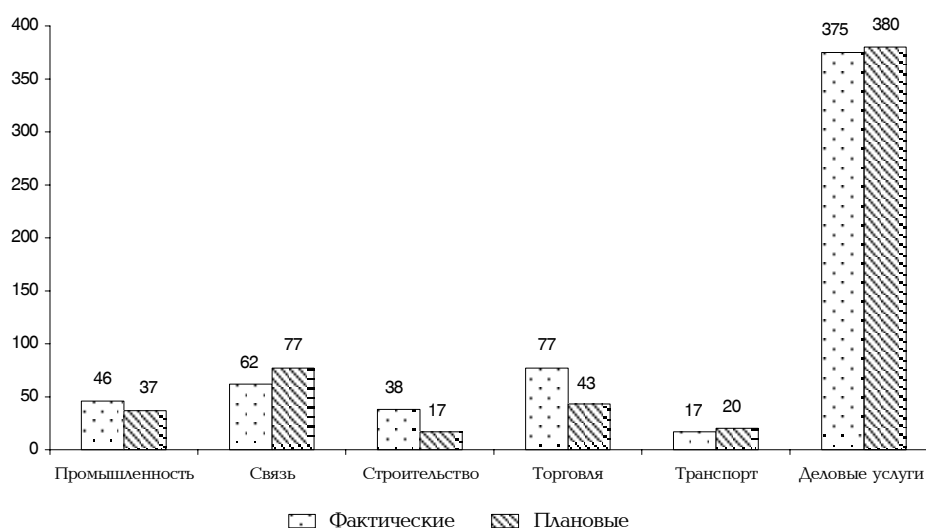
Вместе с тем полученные результаты представляют несомненный интерес с точки зрения анализа структуры расходов на образовательные услуги по отдельным отраслям и типам предприятий.

Для корректного проведения сравнительного анализа ответы респондентов о размерах затрат на повышение квалификации и переподготовку кадров в целом по предприятию были пред-

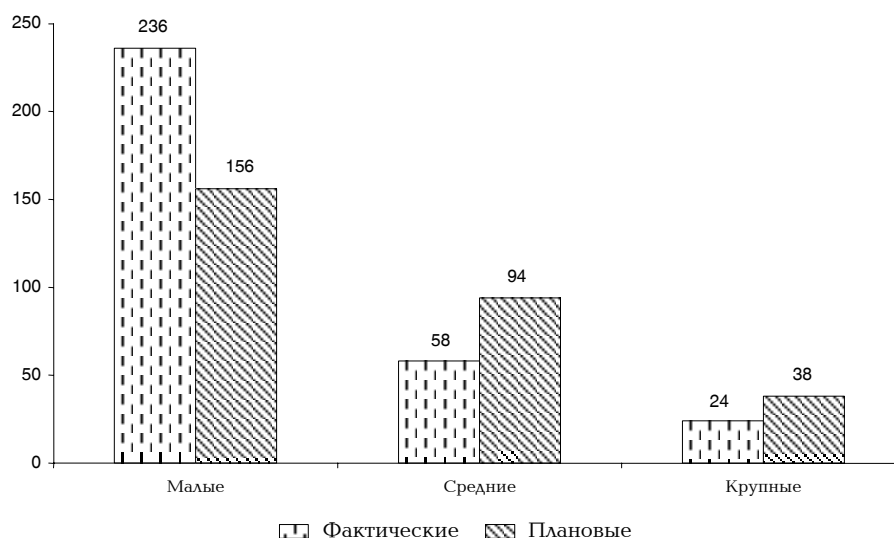
ставлены в показателях в расчете на одного занятого на данном предприятии. Сопоставление уровней финансовых затрат по группам предприятий проводилось на основе специально рассчитанных относительных индексов, отражающих отношение уровня затрат на одного работника по данной группе предприятий к среднему по всем опрошенным предприятиям уровню.

Как показано на рис. 3.3, наибольший уровень финансовых затрат на переподготовку фактически производился и планируется в будущем на предприятиях сферы деловых услуг. Затраты в этом секторе в среднем в несколько раз выше, чем в других обследованных отраслях экономики. Очевидно, что это обстоятельство в значительной мере объясняется расчетным эффектом, связанным с тем, что в секторе деловых услуг преобладают малые предприятия. На рис. 3.4 показано, что именно для малых предприятий характерен повышенный уровень финансовых затрат предприятий на образовательные услуги.

**Рис. 3.3. Финансовые затраты предприятий на повышение квалификации и переподготовку своих работников в разрезе обследованных отраслей**  
(в расчете на одного работника; в процентах к среднему уровню затрат)



**Рис. 3.4. Финансовые затраты предприятий на повышение квалификации и переподготовку своих работников в зависимости от размера предприятия**  
(в расчете на одного работника; в процентах к среднему уровню затрат)

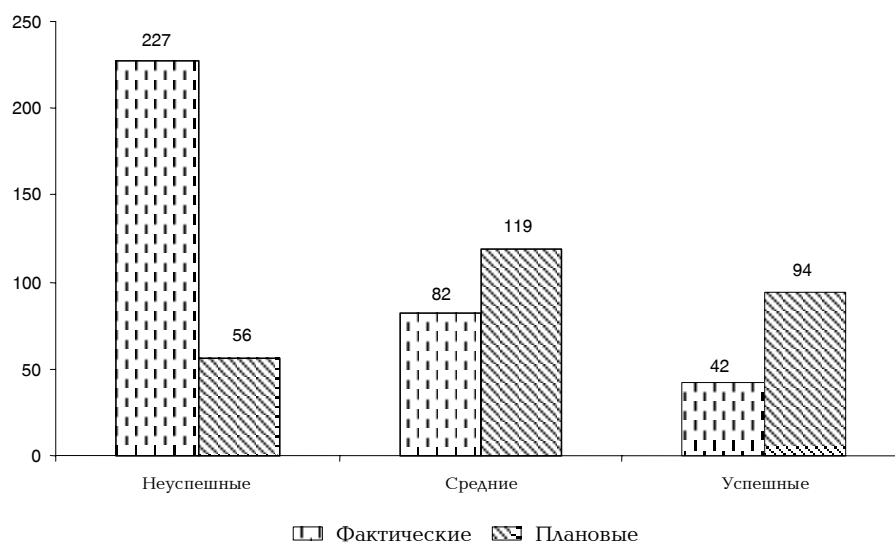


Как видно на рис. 3.3–3.4, структура затрат на переподготовку кадров по отраслям экономики, по предприятиям разных размеров вряд ли изменится в ближайшие годы. Как правило, руководители, отвечая на вопрос о планируемых затратах, называли примерно те же величины расходов, что и фактически произведенные. Вместе с тем данные позволяют надеяться, что в ближайшее время средние и крупные предприятия увеличат свое присутствие на рынке образовательных услуг. Судя по прогнозам руководителей средних и крупных предприятий, относительные величины затрат в расчете на одного работника будут примерно в полтора раза выше, чем сейчас. Именно на предприятиях этого типа сейчас работает большая часть занятых в экономике страны, соответственно, можно говорить о том, что большая часть наемных работников будет в более значительном масштабе совершенствовать свои профессиональные навыки за счет затрат работодателей.

Анализ распределения размеров затрат работодателей на профессиональную подготовку кадров в зависимости от степени успешности предприятия показывает весьма настораживающие результаты. На сегодняшний день оказывается, что лидерами по величине затрат на переобучение, рассчитанных на одного работника, являются как раз неуспешные предприятия (рис. 3.5). Вряд ли из этих данных надо делать вывод, например, о значительной неэффективности расходования средств на образование на неуспешных предприятиях, или о том, что средние и успешные предприятия, не расходуя собственные средства на подготовку кадров, просто могут отбирать на рынке труда наиболее квалифицированных готовых специалистов.

**Рис. 3.5. Финансовые затраты предприятий на повышение квалификации и переподготовку своих работников в зависимости от степени успешности предприятия**

*(в расчете на одного работника; в процентах к среднему уровню затрат)*



Соотношение плановых затрат предприятий на образовательные цели представляется более осмысленным — средние и успешные предприятия планируют более высокий уровень таких расходов, нежели неуспешные предприятия.

Еще раз необходимо подчеркнуть, что приведенные выше данные о размерах затрат предприятий на образование и повышение квалификации своих работников являются весьма неточными и приблизительными. Инструментарий социологических опросов не предназначен для адекватного сбора финансовой информации о деятельности предприятий.

## 3.2. ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ/ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ

Исследование показало, что процессы модернизации и совершенствования технологии производства в той или иной степени происходят почти на всех обследованных предприятиях. В та-

ких условиях вполне естественно, что большинство опрошенных руководителей отметили, что в ближайшие годы на их предприятиях возникнет необходимость переобучения, повышения квалификации работников. В условиях высокого спроса на образовательные услуги важно определить структуру предпочтений различных форм организаций переобучения и повышения квалификации. Какие формы переобучения и повышения квалификации являются наиболее предпочтительными: обратиться в специализированные учебные центры системы профессионального образования или какие-либо другие образовательные учреждения или лучше выгоднее и эффективнее использовать собственные, внутрифирменные ресурсы? Для ответа на поставленный вопрос используем результаты, полученные в ходе исследования.

Таблица 3.1

**Распределение ответов на вопрос: «По вашему мнению, в ближайшие годы где именно лучше всего было бы организовать переподготовку, повышение квалификации, стажировку работников вашего предприятия/организации?»**  
(доля предприятий, у которых в ближайшие годы будет потребность в переобучении/переквалификации работников, в процентах по столбцу)

	Отрасль экономики						В среднем
	промышленность	связь	строительство	торговля	транспорт	деловые услуги	
На нашем предприятии, под руководством наших более опытных работников	54	51	37	43	45	46	44
В компаниях-партнерах, в том числе за рубежом	27	41	16	29	13	38	24
В учебных центрах, на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в том числе за рубежом	73	83	86	68	81	77	75
В вузах, ссузах, техникумах и ПТУ	42	35	42	26	36	28	34
В бизнес-школах	21	20	14	29	11	28	17

Как видно из табл. 3.1, все различные формы переобучения пользуются неодинаковой популярностью среди работодателей. Наиболее весомая доля респондентов (75%) предпочла бы организовать подготовку своих работников с помощью всевозможных учебных центров и курсов по повышению квалификации, в том числе и за рубежом. Менее значимый, но также существенный вес (44%) имеет организация переобучения на собственном предприятии под руководством более опытных работников. Несмотря на то, что разрыв между ними составляет более 30%, эти меры являются наиболее предпочитаемыми среди руководителей предприятий и организаций. Учебные учреждения системы образования, такие, как вузы, ссузы, техникумы и ПТУ, проигрывают лидеру еще больше, немного более 40%. И, наконец, реже всего современные работодатели обратились бы к помощи компаний-партнеров и воспользовались бы услугами бизнес-школ (24 и 17% соответственно).

Поскольку данные исследования не позволяют дифференцировать способы организации переобучения в зависимости от категорий работников<sup>12</sup>, особый интерес представляет анализ соотношения предпочтений, условно говоря, «организованных» и «неорганизованных» форм переобучения. К первым относятся структуры системы образования (вузы, ссузы, ПТУ, бизнес-школы, учебные центры и т.д.), а ко вторым – обучение на собственных предприятиях и в компаниях-партнерах. При таком сопоставлении становится очевидно, что в настоящее время предпочтения все же отдаются структурам системы образования, хотя ориентации на собственные ресурсы для повышения квалификации персонала весьма значимы.

Описанные тенденции являются средними по совокупности. Сохраняются ли они на уровне отдельных отраслей? Как и в среднем, по предприятиям отдельных отраслей наблюдается та

<sup>12</sup> Например, низкий уровень предпочтений бизнес-школ как формы повышения квалификации объясняется в значительной степени тем, что в обучении в бизнес-школе нуждается самая малочисленная категория персонала.

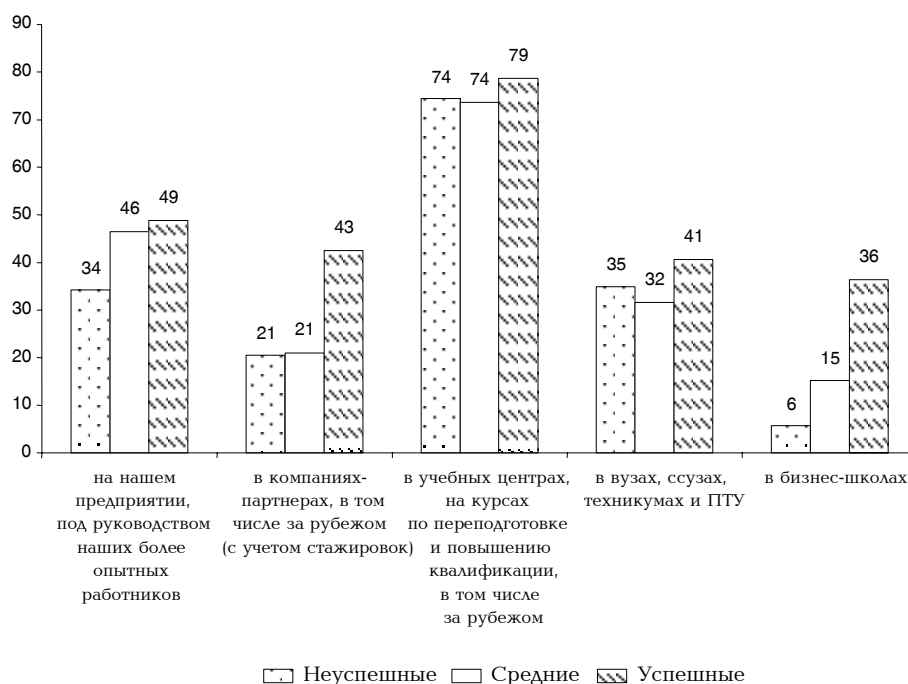
же тенденция: в своих намерениях по переподготовке, повышению квалификации работников руководители ориентируются в первую очередь на учебные центры и курсы по переподготовке и повышению квалификации, в том числе за рубежом. Во вторую очередь работодатели предпочитают организовывать переподготовку внутри своего предприятия, с помощью работающих на нем более опытных наставников (от 43 до 54%). Это характерно для предприятий всех отраслей, кроме строительства, где несколько чаще выбирают в качестве места обучения вузы, ссузы, техникумы и ПТУ (42% против 37%). Примерно такое же количество предпочтений работодателей данные учреждения системы профессионального образования получили со стороны предприятий промышленности, связи (кроме обычной почты) и транспорта (соответственно 42, 35 и 36%) и менее всего — организаций торговли и сферы услуг (26 и 28%).

Для предприятий связи и сферы деловых услуг важную роль в деле переподготовки кадров, по мнению менеджеров, могли бы сыграть компании-партнеры, в том числе зарубежные. Они стоят на третьем месте после явного лидера — переподготовки в отечественных и зарубежных учебных центрах и курсах (83 и 77% соответственно для указанных выше отраслей), следуя за возможностью обучения на своем предприятии (51 и 46%), получив 41 и 38% выборов работодателей. В данных отраслях по сравнению с другими опыт партнерских организаций наиболее важен для переподготовки специалистов. Если для предприятий связи и услуг его отмечали соответственно в 41 и 38% случаев, то для торговли и промышленности он менее значим (29 и 27%, что составляет для них второе место в иерархии предпочтений по отраслям), и, наконец, еще менее вероятен он в строительных и транспортных организациях (16 и 11%).

Среди всех возможных способов переобучения и переподготовки персонала самое осторожное отношение у менеджеров большинства организаций к возможности обратиться к помощи бизнес-школ. Эта форма переобучения занимает самое последнее место среди предпочтений руководителей предприятий промышленности (21%), связи (20%), строительства и транспорта (по 11%). Однако наряду с этим бизнес-школы более значимы для сфер торговли и деловых услуг (29 и 28%).

Другим возможным фактором, способным повлиять на ориентации работодателей в области переподготовки кадров, является степень успешности функционирования предприятия.

**Рис. 3.6. Ориентации по способу переобучения на успешных/неуспешных предприятиях (в процентах)**



Отраженные на рис. 3.6 данные еще раз подтверждают уже обозначенное выше устойчивое явление значительной и преобладающей ориентации руководителей на обучение своих работников в учебных центрах и на курсах по переподготовке и повышению квалификации. Как лучший способ переподготовки их отметили 74–79% работодателей. Все остальные пользуются существенно меньшей популярностью. Повторяя динамику предпочтений различных вариантов переобучения, рассмотренную по экономическим отраслям, вторым наиболее желательным местом переподготовки на предприятиях различной степени эффективности остаются родные предприятия, где она осуществляется под наставничеством опытных работников, способных передавать свои практические знания и навыки. Однако на более успешных предприятиях руководители чаще выбирают возможность обучения на собственном предприятии через опытного наставника. Для неуспешных предприятий это 34% предпочтений, среднеуспешных – 46% и успешных – 49%. На учреждениях системы профессионального образования (вузы, ссузы, техникумы и ПТУ) останавливают свой выбор в равной степени все типы из взятых на рассмотрение предприятий (неуспешные – 35%, средние – 32% и успешные – 41%). В иерархии предпочтений их руководителей они занимают среднее положение.

Переподготовку своих работников в компаниях-партнерах, а также бизнес-школах работодатели выбирали в качестве лучшего способа реже остальных. Однако ориентация на них различна среди высоко-, средне- и неэффективных предприятий. Обучение у компаний-партнеров неуспешные и среднеуспешные организации предпочитают в два раза реже, чем успешные (21% и 21% против 43%). А ориентация на переподготовку в бизнес-школах резко увеличивается с возрастанием степени успешности предприятия (от 6% к 15% и до 36%).

В целом, необходимо отметить, что чем более успешны предприятия, тем большее количество выборов делают их руководители, а значит, тем более сильно они ориентированы на переобучение и повышение квалификации своих кадров. И наоборот, чем менее конкурентоспособны предприятия, тем сдержаннее работодатели в своих предпочтениях, следовательно, тем менее они ориентированы на переподготовку своих работников.

### **3.3. ГОТОВНОСТЬ РАБОДАТЕЛЕЙ ПРЕДОСТАВИТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КРЕДИТ**

Предоставление образовательного кредита является одной из возможных форм работодателей в финансировании повышения образования работников.

Проведенное исследование показало, что согласие работодателей предоставлять кредит для переобучения работников изменяется в зависимости от того, на каком образовательном уровне требуется его провести.

Готовность кредитования обучения в высших учебных заведениях наибольшая (64%). Половина руководителей (51%) согласны дать кредит на обучение своих работников в учреждениях системы среднего профессионального образования. И только 40% работодателей готовы кредитовать обучение своих работников в системе начального профессионального образования.

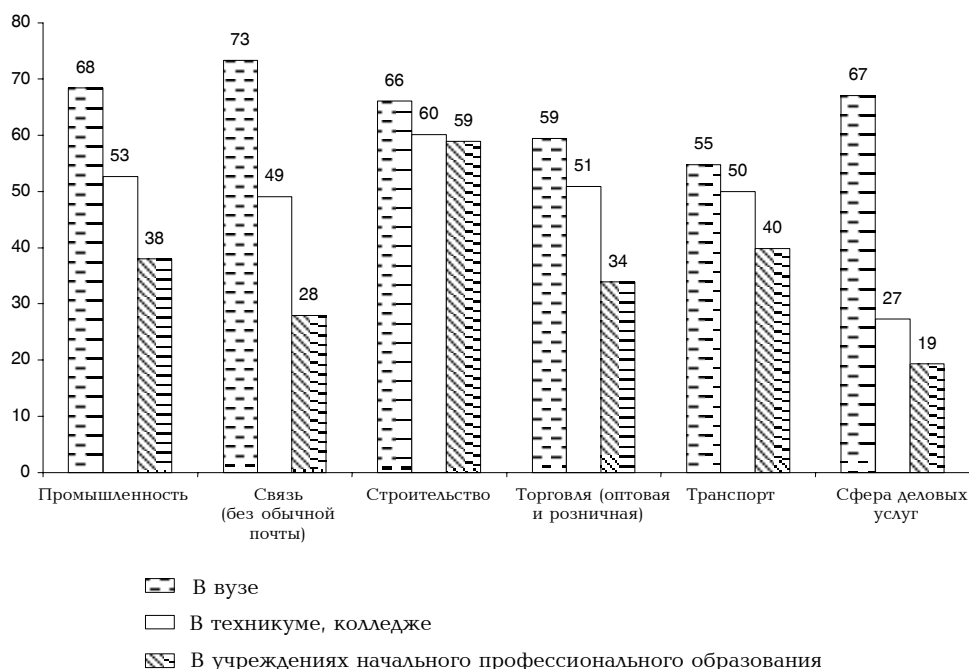
Во всех обследованных отраслях экономики руководители в первую очередь ориентированы на финансирование переподготовки своих работников в системе высшего образования (рис. 3.7).

Особенно ярко данная тенденция выражена в сфере деловых услуг: готовность дать кредит на обучение в вузе примерно в 2 раза выше, чем в техникумах и колледжах, и в 3,5 раза больше, чем в учреждениях начального профессионального образования. В строительных и транспортных организациях, наоборот, менеджеры примерно в равной степени готовы предоставить кредит для переобучения на всех уровнях профессионального обучения (высшем, среднем и начальном (рис. 3.7).

Для руководителей предприятий всех отраслей характерна меньшая (по сравнению со стремлением к обучению в вузах) готовность финансировать переподготовку с помощью сред-

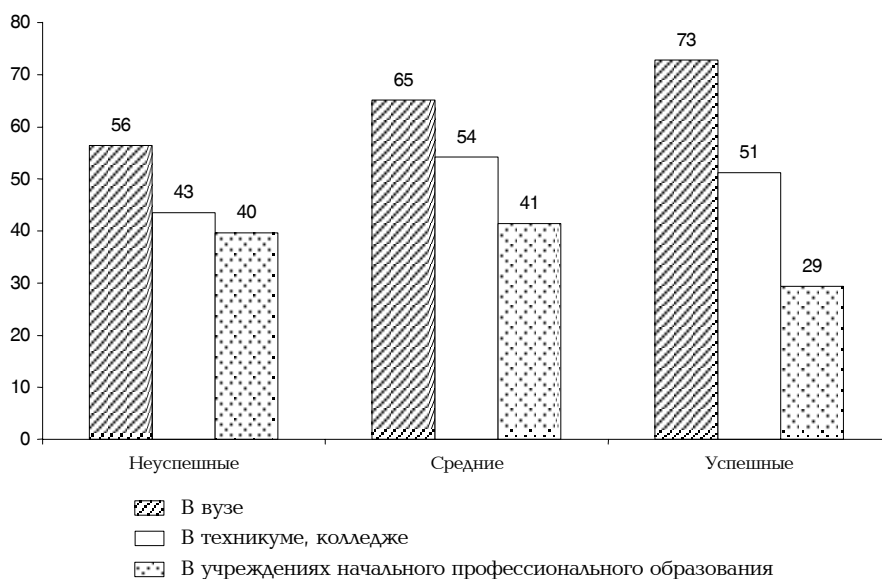
них специальных учебных заведений (техникумов, колледжей). Ее продемонстрировали около половины работодателей промышленности, связи, торговли и транспорта, более половины — строительства, и менее трети — сферы деловых услуг.

**Рис. 3.7. Готовность руководителей предоставить работнику образовательный кредит в зависимости от отрасли (в процентах)**



Самой слабой оказалась ориентация на кредитование обучения в учреждениях начального профессионального образования: его отмечали менее половины руководителей всех отраслей, кроме строительной, где наблюдается высокая готовность финансовой поддержки обучения работников и высшего, и среднего специального, и начального образования.

**Рис. 3.8. Готовность руководителей предоставить работнику образовательный кредит в зависимости от степени успешности предприятия (в процентах)**



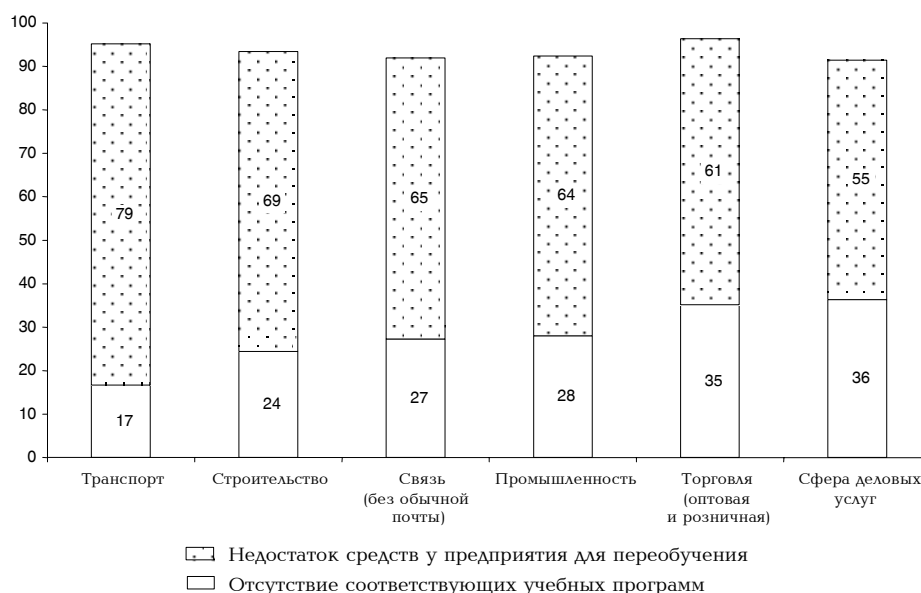


Чем более успешно функционирует предприятие на рынке, тем чаще его руководители готовы обеспечить работника средствами для переподготовки в системе высшего образования. На успешных предприятиях менее охотно, чем на неуспешных и средних, готовы предоставить образовательный кредит на обучение на начальном и среднем уровнях профессиональной подготовки (29 и 51% на успешных предприятиях против 40 и 43% на неуспешных).

Несмотря на то, что значительная часть работодателей испытывает потребность в переобучении и повышении квалификации своих работников, а большинство руководителей даже выражает определенную готовность оплатить услуги тех образовательных учреждений, которые бы это сделали, количество предприятий, действительно осуществивших переподготовку, всегда оказывается меньше. В большинстве случаев (66%) главной причиной отказа руководителей от профессиональной переподготовки становится недостаток средств. В два раза реже (28%) работодатели говорят об отсутствии соответствующих учебных программ, курсов повышения квалификации.

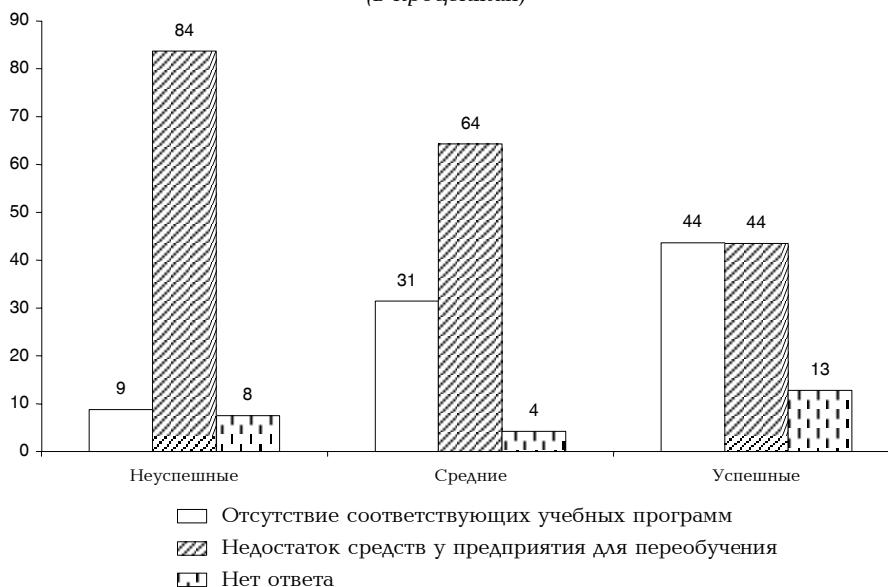
Проблему нехватки средств, необходимых для финансирования переподготовки работников, в значительной степени испытывают предприятия всех отраслей экономики. Около двух третей предприятий промышленности, торговли, связи и строительства оказываются под ее влиянием. Наиболее остро проблема нехватки средств на переобучение стоит для транспортных организаций (79%). А реже, чем другим, ее приходится решать руководителям в сфере деловых услуг (55%). Отсутствие соответствующих учебных программ и курсов повышения квалификации является менее значимой трудностью. Во всех отраслях ее значение колеблется примерно от 20 до 35%.

**Рис. 3.9. Причины, по которым предприятия не всегда осуществляют профессиональную подготовку своих работников, по отраслям экономики (в процентах)**



Вероятность появления какой-либо одной из двух рассматриваемых проблем, препятствующих эффективной переподготовке кадров на современных предприятиях, обратно пропорционально зависит от степени их успешности. В качестве главной причину нехватки средств отметили 84% неуспешных, 64% среднеуспешных и 44% руководителей успешных предприятий. Проблемы, связанные с отсутствием подходящих для переобучения программ и курсов, чаще встречаются на успешных предприятиях (44%) и практически не поднимаются на неуспешных (9%) (рис. 3.10).

**Рис. 3.10. Причины, по которым предприятия не всегда осуществляют профессиональную подготовку своих работников, по степени успешности предприятий (в процентах)**



### **3.4. ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ К СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ**

Эффективность системы профессионального образования в значительной степени определяется тем, насколько профессиональные знания и навыки конечного «продукта» ее функционирования, выпускника, соответствуют требованиям работодателей. Но прежде всего необходимо выяснить, какого рода специалистов предпочитают современные работодатели. От того, нужны ли предприятиям различных отраслей экономики полностью подготовленные работники с узкой специализацией, не нуждающиеся в дополнительном обучении на своем рабочем месте, или им требуются работники широкого профиля с развитыми навыками дальнейшего обучения на рабочем месте, будут зависеть потребность в профессиональной структуре услуг системы образования, ее характер и особенности формирования.

Данные проведенного исследования показывают, что руководители предприятий всех отраслей экономики отдают предпочтение специалистам «широкого профиля» с навыками к последующему обучению, когда это касается исполнителей высшей квалификации, специалистов функциональных и линейных подразделений, служащих, офисных работников и технических исполнителей (табл. 3.2). Однако данная тенденция меняется на противоположную в отношении квалифицированных рабочих. Во всех отраслях экономики руководители предприятий и организаций предпочитают иметь дело с квалифицированными рабочими «узкой» специализации, не требующими дополнительного обучения на рабочем месте (табл. 3.2). Причина такого явления, возможно, кроется в специфике самих профессий.

На предприятиях различной степени успешности также ценятся преимущественно работники «широкого профиля» всех категорий кроме квалифицированных рабочих (табл. 3.3). Наряду с тем, что руководители всех типов предприятий отдают предпочтение тем представителям квалифицированных рабочих, которые являются «узкими» специалистами, выражена и другая тенденция. Руководители наиболее успешных предприятий скорее склонны к выбору работников узкой специализации, не требующей обучения на местах (табл. 3.3).

Требования менеджеров предприятий, функционирующих на рынке с различной эффективностью, к подготовке исполнителей высшей квалификации функциональных подразделений, а также служащих, технических исполнителей и офисных работников, обслуживающих основное производство, практически не различаются. Однако к исполнителям высшей квалификации

Таблица 3.2

**Требования работодателей к подготовке различных категорий работников  
в зависимости от отрасли экономики**

*(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)*

	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Деловые услуги
Требования к подготовке <i>исполнителей высшей квалификации, специалистов функционального подразделения</i> в системе профессионального образования						
Преимущественно работников «широкого профиля» с навыками последующего обучения на рабочем месте	61	58	58	63	64	57
Преимущественно «узких специалистов», которых готовят для конкретной работы	39	42	40	37	36	42
Требования к подготовке <i>исполнителей высшей квалификации, специалистов, занятых в линейных подразделениях</i> в системе профессионального образования						
Преимущественно работников «широкого профиля»	54	50	55	31	58	53
Преимущественно «узких специалистов»	46	50	43	35	40	44
Требования к подготовке <i>служащих, офисных работников, технических исполнителей</i> в системе профессионального образования						
Преимущественно работников «широкого профиля»	57	67	56	59	60	49
Преимущественно «узких специалистов»	43	30	39	33	38	44
Требования к подготовке в системе профессионального образования <i>квалифицированных рабочих</i>						
Преимущественно работников «широкого профиля»	33	32	34	47	33	28
Преимущественно «узких специалистов»	67	60	64	51	65	51

Таблица 3.3

**Требования работодателей к подготовке различных категорий работников  
в зависимости от степени успешности**

*(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)*

	Группа предприятий		
	неуспешные	средние	успешные
Требования к подготовке в системе профессионального образования <i>исполнителей высшей квалификации, специалистов функционального подразделения</i>			
Преимущественно работников «широкого профиля» с навыками последующего обучения на рабочем месте	57	63	56
Преимущественно «узких специалистов», которых готовят для конкретной работы	43	37	44
Требования к подготовке в системе профессионального образования <i>исполнителей высшей квалификации, специалистов, занятых в линейных подразделениях</i>			
Преимущественно работников «широкого профиля»	61	58	49
Преимущественно «узких специалистов»	39	40	51
Требования к подготовке в системе профессионального образования <i>служащих, офисных работников, технических исполнителей</i>			
Преимущественно работников «широкого профиля»	60	59	58
Преимущественно «узких специалистов»	37	38	39
Требования к подготовке в системе профессионального образования <i>квалифицированных рабочих</i>			
Преимущественно работников «широкого профиля»	39	38	25
Преимущественно «узких специалистов»	60	60	73

линейных подразделений и квалифицированным рабочим, т.е. тем категориям персонала, которые задействованы в непосредственной производственной деятельности, руководители успешных предприятий предъявляют более жесткие требования, чем их коллеги из менее успешных предприятий. Успешные предприятия примерно на 10 п.п. чаще неуспешных требуют от линейных исполнителей и квалифицированных рабочих, прошедших обучение в системе профессионального образования, наличие знаний и практических навыков в конкретной области. Иначе говоря, на высокоэффективных предприятиях работников, которые обеспечивают основное производство, предпочитают иметь в виде «готового специалиста», не нуждающегося в дальнейшем обучении непосредственно на рабочем месте. Однако, как было показано выше, успешные предприятия чаще занимаются переобучением своих работников, чем менее успешные и неуспешные, и с большей готовностью выделяют средства на их переобучение и повышение квалификации. Возможно, это явление связано с тем, что успешные предприятия, имея возможность выплачивать высокую, конкурентоспособную заработную плату, притягивают к себе лучших в данной области работников, способных без предварительного обучения приступить к работе. Для нормального функционирования предприятия необходимо обеспечить его в первую очередь теми работниками, которые осуществляют непосредственное производство продукции. Это, главным образом, квалифицированные рабочие и исполнители высшей квалификации линейных подразделений, занятые на производстве. А чтобы предприятие работало эффективно, эти работники должны быть узкоспециализированы, т.е. не нуждаться в дополнительном обучении на рабочем месте. В противном случае приходится тратить время на соответствующую подготовку вновь прибывших, отрывать опытных работников от производства, что негативно сказывается на эффективности деятельности предприятия в целом. Поэтому успешные предприятия имеют и используют возможность привлечения узкоспециализированных квалифицированных рабочих. Средние и неуспешные предприятия зачастую оказываются не в состоянии предлагать конкурентоспособную заработную плату таким работникам, поэтому вынуждены довольствоваться более доступными квалифицированными рабочими широкого профиля, нуждающимися в соответствующем обучении.

Таким образом, материалы исследования свидетельствуют, что во всех отраслях экономики, независимо от того, успешно развивается предприятие или с трудом «сводит концы с концами», руководители в основном предпочитают работников «широкого профиля», готовых после подготовки в профессиональной образовательной системе продолжить свое обучение непосредственно на рабочем месте. Описанная тенденция относится ко всем категориям персонала кроме квалифицированных рабочих, которые требуются всем руководителям в качестве узкоспециализированных работников. На успешных и менее успешных предприятиях к подготовке работников, обеспечивающих основное производство (исполнителям высшей квалификации линейных подразделений и квалифицированным рабочим), и работников, «обслуживающих» основную производственную деятельность (исполнителям высшей квалификации функциональных подразделений, служащим, офисным работникам и техническим исполнителям), предъявляются неодинаковые требования.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Исследование показало, что в настоящий момент на российском рынке труда практически отсутствует проблема избыточной численности занятых, а проблема дефицита кадров затрагивает хотя и значительную, но все же меньшую часть предприятий. По обследованным предприятиям дефицит численности составляет в среднем примерно 5% от среднесписочной численности занятых на этих предприятиях. Дефицит численности в той или иной степени характерен для предприятий всех обследованных секторов экономики, предприятий различного размера и степени успешности деятельности. В строительстве наблюдается наибольшая величина дефицита.

В целом можно заключить, что в настоящее время речь идет о структурном дефиците и, соответственно, в первую очередь, о структурном характере безработицы в стране.

2. Проблема дефицита сосредоточена, в первую очередь, в категории квалифицированных рабочих и специалистов линейных подразделений. Такое положение характерно для всех обследованных отраслей. По мнению руководителей успешных предприятий, удовлетворение потребности в высококвалифицированных специалистах на современном российском рынке труда является более сложной проблемой, нежели привлечение работников на рабочие профессии.

3. Причины дефицита специалистов высшей квалификации линейных и функциональных подразделений в основном одинаково оцениваются работодателями предприятий разной степени успешности. Основной причиной дефицита высококвалифицированных специалистов является недостаток работников, имеющих опыт работы, а также отсутствие или недостаточное качество подготовки нужных специалистов в системе высшего профессионального образования. Также на неуспешных предприятиях отмечают невозможность соответствующей оплаты труда этих специалистов. Причем проблема отсутствия достаточной подготовки специалистов в системе высшего образования более всего волнует руководителей предприятий сферы деловых услуг.

Основные причины дефицита служащих, офисных работников — трудности с поиском опытных работников, низкий уровень оплаты труда (на неуспешных предприятиях) или напряженный, неудобный режим работы (на успешных предприятиях).

Причины дефицита квалифицированных рабочих, по практически единодушному мнению руководителей различных типов предприятий, в целом те же, что и по остальным категориям работников, с той лишь разницей, что отсутствие подготовки рабочих нужных профессий и квалификации становится еще более значимым фактором.

4. Несмотря на примерно одинаковую оценку причин складывающегося дефицита работников, стратегии привлечения недостающих кадров существенно различаются на успешных и неуспешных предприятиях. Анализ поведения на рынке труда работодателей — руководителей успешных предприятий особенно интересен, поскольку показывает пример наилучшей практики поиска трудовых ресурсов. Руководители успешных предприятий занимают более активную позицию при подборе недостающего персонала.

Они заметно чаще склонны для решения дефицита специалистов высшей и средней квалификации принимать на работу выпускников, направлять своих работников на курсы повышения квалификации, в бизнес-школы, выделять средства на целевое обучение, а также использовать собственные ресурсы подготовки кадров, например под наставничеством более опытного персонала.

Другое важное отличие состоит в том, что неуспешные предприятия чаще обращаются в государственную службу занятости в поисках специалистов высшей и средней квалификации, а успешные работодатели активно сотрудничают с частными агентствами по подбору кадров.

В отличие от ситуации с высококвалифицированными специалистами, стратегия поиска квалифицированных рабочих в последнюю очередь ориентирована на обращение к системе про-

фессионального образования. Причем это характерно как для успешных, так и для неуспешных предприятий.

5. На большинстве опрошенных предприятий при подборе квалифицированного персонала существует «универсальный» набор правил и требований, которые можно считать «общепринятыми» нормами при приеме на работу. В целом же опыт работы и диплом о профобразовании, предъявляемый кандидатом, — это скорее формальные фильтры для устройства на работу, другими словами, необходимые, но не достаточные условия для получения работы. Ключевую роль в «общепринятых» правилах приема работников играют процедуры «личной» оценки работодателем кандидата: первоначально — собеседование/тестирование, а затем прохождение испытательного срока.

Руководители при подборе персонала чаще опираются на «личную», внутрифирменную оценку, чем обращаются к внешней информации о кандидате. И только на успешных предприятиях становится нормой требовать от кандидатов на должности руководителя, специалиста предоставления рекомендаций.

Роль диплома также ограничена: если бы диплом/сертификат позволял работодателям получить необходимые представления о качестве профессиональной подготовки кандидатов, то вряд ли были бы распространены в такой мере внутрифирменные способы оценки посредством тестирования или испытательного срока при найме работников.

На успешных предприятиях, предприятиях-«лидерах», используется «более полный» набор требований к кандидату на должность/вакансию.

6. Кандидат на любую руководящую должность, по мнению 90% респондентов, должен иметь высшее образование, и, прежде всего, это должно быть образование по профильной или смежной профессии. Кроме того, степень магистра делового администрирования (МВА) становится все более актуальной для руководителей успешных и крупнейших предприятий.

При переходе от категории руководителей к категории специалистов и от должностей в функциональных службах к должностям в линейных подразделениях несколько снижаются требования к уровню формального образования.

Знание отраслевой специфики деятельности предприятия, полученное в ходе обучения в профильном учебном заведении или по опыту предыдущей работы/стажировки на предприятиях, предоставляет весьма значимые преимущества кандидату на должность специалиста функционального или линейного подразделения, руководителя любого уровня.

В торговле, в сфере деловых услуг чаще считается достаточным любое высшее образование. Это является следствием того, что в рамках нынешней системы профессионального образования не готовятся работники в соответствии с «отраслевыми» требованиями работодателей из этих секторов экономики.

От служащего требуется достаточно высокий уровень профессионального образования (на половине предприятий для служащих необходимо высшее образование). Завышенные требования к уровню формального образования служащих обусловлены желанием получить не просто работников высокой квалификации, а работников, имеющих более высокий уровень развития, уровень общей культуры.

Успешные предприятия стремятся и имеют возможность нанимать лучших кандидатов на рынке труда, и условия получения работы на успешных предприятиях гораздо более «жесткие», учитывая высокие требования к профобразованию основных категорий работников. В свою очередь, на неуспешных предприятиях согласны нанимать на должности высшей и средней квалификации (специалистов, служащих) кандидатов с более низким уровнем образования.

От кандидата на вакантное место рабочего прежде всего требуется наличие рабочей квалификации, базового профессионального образования, при этом в промышленности, строительстве, на транспорте необходимо иметь профильное образование. И, по сравнению с промышленностью, в других традиционных индустриальных отраслях (в строительстве, на транспорте) требуется «менее» квалифицированная рабочая сила.

7. У работодателей сформировались весьма определенные представления о наборе качеств, которыми должны обладать их работники.

По мнению работодателей, руководитель, специалист должен иметь высокий уровень компетентности, уметь быстро адаптироваться, брать на себя ответственность за команду и обладать способностью принимать решения в быстро изменяющихся условиях. Он должен быть в меру амбициозен, заинтересован в карьерном росте. На успешных предприятиях «лояльность интересам компании, желание работать на данном предприятии» также относится к числу наиболее важных характеристик, составляющих портрет «идеального» руководителя и специалиста.

«Согласие работать за небольшую оплату» в глазах работодателей, особенно на успешных предприятиях, является «плохой» рекомендацией.

На большинстве предприятий на место служащего или рабочего требуется «классический» рядовой исполнитель. Для служащего или рабочего наиболее важными оказываются, прежде всего, исполнительские качества: дисциплинированность, развитое чувство ответственности за порученную работу, умение работать в коллективе. А уровень профессиональных знаний, опыт работы становятся менее важными.

8. Уровень профессиональной компетентности (профессиональных знаний и навыков) работников представляется основой для общей оценки персонала. Основными категориями, по которым на предприятиях существует «дефицит квалификации» (недостаточная квалификация нынешних работников), являются руководители и специалисты линейных подразделений и квалифицированные рабочие.

На успешных предприятиях начинает формироваться персонал «инновационного» типа, имеющий не только высокий уровень профессиональных знаний, но и умеющий осваивать новое, предлагать новые решения, работать на результат. Это и является одним из условий высокой конкурентоспособности успешных предприятий.

9. Исследование показало, что подготовка специалистов в сегодняшней системе профессионального образования менее всего устраивает работодателей. По мнению большинства опрошенных руководителей, выпускники последних лет (после 1997 г.) имеют наихудшую подготовку.

10. «Старение» персонала в настоящее время является серьезной проблемой для опрошенных предприятий, и наиболее остро эта проблема ощущается среди квалифицированных рабочих. Даже на успешных предприятиях проблема «старения» весьма существенна для отдельных категорий персонала.

11. Около двух третей предприятий принимало выпускников учреждений профессионального образования последних лет. По мнению руководителей, по уровню профессиональных знаний выпускники вузов и ссузов последних двух лет, принятые на работу, определенно уступают остальным работникам, уже работающим на данном предприятии. Отставание выпускников учреждений начального профессионального образования (ПТУ и т.д.) от нынешних работников предприятий еще более значительно. Преимущество же новых работников из числа выпускников последних лет видится руководителям в их способности обучаться. На подавляющем большинстве предприятий наем выпускников обычно связан с дополнительными затратами времени и финансов для «подгонки» новых специалистов, исполнителей или рабочих под конкретное место, особенно в линейных подразделениях.

12. Потребность в совершенствовании образования и квалификации работников является довольно высокой у всех руководителей, независимо от отрасли, размера и степени успешности деятельности. В настоящее время переподготовкой охвачены в первую очередь две крупные категории работников: высококвалифицированные специалисты и, чуть менее, квалифицированные рабочие. В ближайшей перспективе структура спроса может несколько измениться: сейчас работодатели на первое место ставят потребность в переподготовке и повышении квалификации рабочих кадров.

13. Руководители, в основном, предпочитают работников «широкого профиля», готовых после подготовки в профессиональной образовательной системе продолжить свое обучение не-

посредственно на рабочем месте. Описанная тенденция относится ко всем категориям персонала кроме квалифицированных рабочих, которые требуются всем руководителям в качестве узкоспециализированных работников.

На высокоэффективных предприятиях работников, которые обеспечивают основное производство, предпочитают иметь в виде «готового специалиста», не нуждающегося в дальнейшем обучении непосредственно на рабочем месте.

14. В настоящее время предпочтения отдаются «организованным» формам переобучения, в рамках системы образования, хотя ориентация на собственные ресурсы для повышения квалификации персонала весьма значима («неорганизованные» формы). Среди «организованных» форм лидирующую роль играет подготовка в учебных центрах, на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в том числе за рубежом.

15. Несмотря на то, что значительная часть работодателей испытывает потребность в переобучении и повышении квалификации своих работников, количество предприятий, действительно осуществивших переподготовку, всегда оказывается меньше. В большинстве случаев главной причиной отказа руководителей от осуществления профессиональной переподготовки работников становится недостаток средств. На успешных предприятиях на первое место выходит проблема отсутствия подходящих для переобучения программ и курсов.

16. Сравнение размеров фактически произведенных и планируемых на ближайшие годы затрат предприятий на переподготовку и повышение квалификации кадров позволяет заключить, что пока работодатели не планируют изменять (увеличивать или уменьшать) объем финансирования по этому направлению. Но следует напомнить, что инструментарий социологических опросов не предназначен для адекватного сбора финансовой информации о деятельности предприятий.

17. Предоставление образовательного кредита является одной из возможных форм участия работодателей в финансировании повышения образования работников. Две трети руководителей готовы дать кредит на переподготовку своих работников в системе высшего образования, при этом только около трети — дать кредит на переподготовку в системе начального профессионального образования. Чем более успешно функционирует предприятие на рынке, тем чаще его руководители готовы обеспечить работника средствами для переподготовки в системе высшего образования. На успешных предприятиях менее охотно, чем на неуспешных и средних, готовы предоставить образовательный кредит на обучение на начальном и среднем уровнях профессиональной подготовки.



## **Приложение 1.**

### **Выборка исследования и процедура проведения опроса**

Опрос руководителей предприятий был проведен в январе–феврале 2005 г. Для исследования была спроектирована Всероссийская стратифицированная выборка, репрезентирующая предприятия и организации выделенных секторов экономики России (за исключением сельских районов).

Общий объем выборки составил 1000 предприятий.

Исходя из целей и задач данного исследования, на предварительном этапе было выделено шесть страт.

1. Предприятия промышленности:

- топливно-энергетического комплекса;
- машиностроения;
- легкой промышленности;
- пищевой промышленности.

2. Предприятия связи (кроме почтовой).

3. Предприятия строительства.

4. Предприятия торговли (розничной и оптовой).

5. Предприятия транспорта.

6. Предприятия и организации, обеспечивающие «деловые услуги», под которыми понимаются предприятия, предлагающие услуги по информации, маркетингу, рекламе, консалтингу, инжинирингу, производству программных продуктов.

Кроме того, были введены следующие ограничения на численность работающих на предприятии:

- в промышленности, строительстве и на транспорте численность работников должна составлять не менее 50 человек;
- в торговле, связи и «деловых услугах» численность работников должна составлять не менее 10 человек.

Общий объем выборки (1000 предприятий) был разделен между образованными стратами поровну – по 166–167 предприятий.

Такое распределение выборки обеспечивает получение средних оценок по каждой выделенной страте (сектору экономики) и возможности сравнительного анализа выделенных страт, а также получение средних оценок по всей изучаемой совокупности.

Отбор предприятий для непосредственного включения их в выборку проводился в каждой страте независимо друг от друга систематическим методом. Основой выборки служила информационная база по предприятиям – «Бизнес-карта».

В ходе подготовительной работы полные списки предприятий каждой страты предварительно сортировались по двум признакам:

- численности работников на предприятии;
- территориальной принадлежности.

Тем самым при систематическом отборе предприятий из отсортированных списков обеспечивается пропорциональное представительство в выборке предприятий различной численности, а также региональное представительство. Всего в исследовании принимал участие 51 субъект Российской Федерации.

На отобранных предприятиях опрашивался один респондент (руководитель предприятия или заместитель руководителя, компетентный в вопросах общеэкономической и/или кадровой стратегии развития предприятия). Опрос проводился методом личного интервью.

В ходе проведения полевых работ было опрошено 1009 руководителей предприятий, в том числе 171 — промышленных предприятий, 161 — предприятий связи, 168 — строительных организаций, 165 — предприятий торговли, 168 — транспортных предприятий и 176 руководителей предприятий сферы деловых услуг.

При расчете таблиц распределения, за исключением таблиц по отраслевому признаку, были использованы взвешенные данные. *Взвешивание* данных проводилось по стандартной процедуре. В качестве контролируемых характеристик использовались:

- доля занятых по отдельным отраслям к общему числу занятых в обследованных отраслях экономики;
- размер предприятия.

В основу взвешивания были положены данные Росстата о численности занятых и размере предприятий по отраслям за 2003 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

### КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО РАЗМЕРУ И СТЕПЕНИ УСПЕШНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО РАЗМЕРУ (ПО ЧИСЛЕННОСТИ ЗАНЯТЫХ)

При определении размера предприятия учитывалась его отраслевая принадлежность и численность занятых на этом предприятии. В табл. А представлена классификация предприятий по группам «малые» – «средние» – «крупные» – «крупнейшие».

Таблица А

Группы предприятий по размеру	Отрасли	Списочная численность занятых в 2004 г.
Малые предприятия <sup>13</sup>	Промышленность, строительство, транспорт	менее 100 человек
	Связь, торговля, деловые услуги	менее 50 человек
Средние предприятия	Промышленность, строительство, транспорт	от 100 до 500 человек
	Связь, торговля, деловые услуги	от 100 до 200 человек
Крупные предприятия	Промышленность, строительство, транспорт	от 500 до 1500 человек
	Связь, торговля, деловые услуги	от 200 до 1000 человек
Крупнейшие предприятия	Промышленность, строительство, транспорт	1500 человек и более
	Связь, торговля, деловые услуги	1000 человек и более

#### КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО СТЕПЕНИ УСПЕШНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для классификации предприятий по степени успешности/эффективности их экономической деятельности были использованы пять вопросов-индикаторов.

Два вопроса были адресованы непосредственно *респонденту* – *руководителю предприятия*.

**Вопрос 1.** «Какое из следующих суждений в наибольшей степени подходит для оценки в целом ситуации на вашем предприятии?»

Возможные варианты ответов:

- существуем на грани закрытия/банкротства;
- давно работаем в убыток, есть задолженность поставщикам, кредиторам и т.д., приходится частично сворачивать производство, сокращать работников;

<sup>13</sup> Группа «малые предприятия» была сформирована в соответствии с определением о «субъектах малого предпринимательства», данным в Федеральном законе от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями от 31 июля 1998 г., 21 марта 2002 г.)

- предприятие в целом «сводит концы с концами», однако средств едва хватает на выплату зарплат, налогов, на покрытие первоочередных обязательств;
- у предприятия нет текущих финансовых проблем, платежи осуществляются, как правило, вовремя; можем выкраивать средства на текущий ремонт, частичную замену оборудования, поддержания технологий;
- предприятие довольно успешно развивается, можем проводить модернизацию производства, расширяться, вводить новые мощности, технологии.

**Вопрос 2.** «Оцените сегодняшнее положение вашего предприятия по сравнению с другими предприятиями вашей отрасли. Выберите оценку по 7-балльной шкале, где 1 — наименее успешные предприятия, аутсайдеры; 7 — наиболее успешные предприятия, лидеры отрасли».

Вопрос 1 помогает содержательно интерпретировать ситуацию на предприятии. Вопрос 2 ориентирован на более субъективное представление руководителя о своем предприятии, основанное на механизме самоидентификации.

Похожие по содержанию вопросы были также адресованы *интервьюеру*<sup>14</sup>, проводившему интервью.

**Вопрос 3.** «Оцените нынешнее положение предприятия/организации по 5-балльной шкале, где 1 — умирающее предприятие, не имеющее перспектив развития; 5 — передовое, современное предприятие, с хорошими перспективами развития».

**Вопрос 4.** «По сравнению с другими предприятиями, расположенными в этом городе, насколько лучше или хуже ситуация на данном предприятии/организации?»

**Вопрос 5.** «Вы бы порекомендовали своим родственникам, знакомым устроиться на работу на данное предприятие/организацию?»

Интервьюеру были адресованы несколько вопросов, предполагающих разные способы оценки опрашиваемого предприятия: общая характеристика развития предприятия, сравнительное положение предприятия относительно других предприятий, а также личное отношение интервьюера («рекомендовал бы это предприятие "своим" людям»).

Расчеты показали, что оценки интервьюера и респондента-руководителя о степени успешности предприятия оказались достаточно похожи, но не взаимозаменяемы. Одновременное рассмотрение ответов респондента и интервьюера позволяет совместить взгляд со стороны («экспертное» мнение интервьюера) и мнение изнутри — самого руководителя. Таким образом, обеспечивается возможность формирования интегральной оценки ситуации на предприятии.

В табл. Б приведены ответы на предложенные вопросы, которые мы рассматривали в качестве признаков неуспешности предприятий.

*В целом признаком неуспешности являются ответы, содержащие негативную оценку различных аспектов деятельности предприятия (или негативную идентификацию) по предложенным вопросам-индикаторам.*

Таблица Б

Признаки неуспешности	Вопросы	Ответы на вопросы
<i>По ответам респондента-руководителя</i>		
Признак 1	Вопрос 1 об оценке ситуации на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «существуем на грани закрытия/банкротства</li> <li>• давно работаем в убыток, есть задолженность поставщикам, кредиторам и т.д., приходится частично сворачивать производство, сокращать работников»</li> <li>• «предприятие в целом «сводит концы с концами», однако средств едва хватает на выплату зарплат, налогов, на покрытие первоочередных обязательств»</li> </ul>

<sup>14</sup> Следует уточнить, что основная часть интервьюеров, проводивших данное исследование, имеет значительный опыт проведения опросов руководителей предприятий и организаций, т.е. обладает некоторым опытом наблюдений за работой этих предприятий и организаций.

Признаки неуспешности	Вопросы	Ответы на вопросы
Признак 2	Вопрос 2 «сравнительная оценка предприятия относительно других предприятий отрасли по 7-балльной шкале»	Респондент отметил <i>от 1 до 3 баллов</i>
<i>По ответам интервьюера</i>		
Признак 3	Вопрос 3 «общая оценка развития предприятия по 5-балльной шкале»	Интервьюер отметил <i>1 или 2 балла</i> , что интерпретируется как «умирающее предприятие, не имеющее перспектив развития»
Признак 4	Вопрос 4 «сравнительное положение предприятия относительно других предприятий»	Интервьюер считает, что ситуация на предприятии « <i>значительно хуже</i> » или « <i>несколько хуже</i> », чем на других предприятиях города
Признак 5	Вопрос 5 «рекомендация интервьюера»	Интервьюер <i>не</i> рекомендовал бы своим близким устраиваться на работу на данное предприятие

Если предприятие набирало, как минимум, *3 признака неуспешности*, то данное предприятие включалось в *группу «неуспешные предприятия»*.

В качестве признаков успешности нами рассматривались характеристики, приведенные в табл. В.

Таблица В

Признаки успешности	Вопросы	Ответы на вопросы
<i>По ответам респондента-руководителя</i>		
Признак 1	Вопрос 1 об оценке ситуации на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> <li>«у предприятия <i>нет текущих финансовых проблем</i>, платежи по обязательствам осуществляются вовремя, могут выкраивать средства на текущий ремонт, частичную замену оборудования, поддержание технологий»</li> <li>«предприятие <i>довольно успешно развивается</i>, может проводить модернизацию производства, расширяться, вводить новые мощности, технологии»</li> </ul>
Признак 2	Вопрос 2 «сравнительная оценка предприятия относительно других предприятий отрасли по 7-балльной шкале»	Респондент отметил <i>от 4 до 7 баллов</i>
<i>По ответам интервьюера</i>		
Признак 3	Вопрос 3 «общая оценка развития предприятия по 5-балльной шкале»	Интервьюер отметил <i>5 баллов</i> , что соответствует позиции « <i>предприятие современное, с перспективами развития</i> »
Признак 4	Вопрос 4 «сравнительное положение предприятия относительно других предприятий»	Интервьюер считает, что ситуация на предприятии « <i>значительно лучше</i> » или « <i>несколько лучше</i> », чем на других предприятиях города
Признак 5	Вопрос 5 «рекомендация интервьюера»	Интервьюер <i>рекомендовал</i> бы своим близким устроиться на работу на данное предприятие

*В целом признаком успешности являются ответы, содержащие позитивную оценку различных аспектов деятельности предприятия (или позитивную идентификацию) по предложенным вопросам-индикаторам.*

В *группу успешных предприятий* были включены те предприятия, которые имели все *пять*, ранее перечисленных, *признаков успешности*.

«*Наиболее успешные*» предприятия входят в *группу «успешные»*, но при отборе в эту группу было поставлено более жесткое условие: это предприятия, которые, по оценкам самих руководителей, *развивались, имели ресурсы для модернизации*. Таким образом, содержательно сузился первый признак успешности (признак 1 из табл. В), в котором учитываются только предприятия «*довольно успешно развивающиеся, проводящие модернизацию производства, имеющие возможность расширяться, вводить новые мощности, технологии*»). Содержание остальных признаков успешности (признаки 2–5 из табл. В) не изменяется.

В свою очередь, предприятия, не отнесенные к «неуспешным» или «успешным» предприятиям, занимают среднее положение и отнесены в группу «средние».

Остановимся более подробно на описании предприятий различных типов по основным социально-экономическим показателям (табл. 1П).

За последние пять лет в России наблюдается положительная динамика по основным макропоказателям, характеризующим экономическую деятельность предприятий, и эта динамика связана с активными трансформационными процессами на предприятиях. Эти тенденции подтверждаются и данными нашего исследования, репрезентирующего предприятия и организации шести основных секторов российской экономики. За последние пять лет более чем на половине опрошенных предприятий была осуществлена структурная реорганизация.

Таблица 1П

**Основные мероприятия, которые проводились на предприятиях за последние пять лет**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Группа предприятий				В целом
	неуспешные	средние	успешные	в том числе самые успешные <sup>15</sup>	
<b>Число предприятий в группе</b>	<b>237</b>	<b>629</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>1009</b>
Структурная реорганизация предприятия	54	59	59	54	58
Открытие новых подразделений, отделов, филиалов	29	51	63	61	47
Модернизация оборудования, основных фондов	37	58	75	85	56
Внедрение новых технологических линий	20	48	62	72	44
Переход на выпуск новой продукции/предоставление новых услуг	37	43	48	56	42
Значительное расширение найма работников	17	24	31	38	24
Заккрытие некоторых подразделений, филиалов, отделов	32	31	30	15	31
Расконсервирование части производств	3	8	8	5	7
Свертывание производств	30	14	10	4	17
Массовые увольнения работников	17	5	6	3	8
Ничего из перечисленного не проводилось на нашем предприятии/организации за последние пять лет	13	4	1	1	6
Вопрос не подходит – предприятие существует менее пяти лет	1	1	1	1	1

Реорганизация на предприятиях разной степени успешности носила неодинаковый характер. На успешных предприятиях процессы реорганизации были связаны с открытием новых подразделений, отделов и т.д. (табл. 1П).

Одновременно на 60–70% успешных предприятий активно внедрялись новые технологические линии, модернизировались основные фонды, осуществлялся переход на выпуск новой продукции и предлагались новые услуги. Чем успешнее группа предприятий, тем более существенными были процессы модернизации. При этом в группе самых успешных предприятий эти процессы всегда означали принципиальную перестройку предприятия. Подобная экспансия деятельности успешных предприятий сопровождалась дополнительным наймом работников (расширением занятости).

Неуспешные предприятия так же, как и другие предприятия, были вынуждены искать способы выживания, только на одном из десяти этих предприятий не произошло ни одного из ключевых изменений. В свою очередь, и на неуспешных предприятиях происходили «массовые» процессы реорганизации, но чаще они были связаны с закрытием производств (32% пред-

<sup>15</sup> Эта группа не имеет достаточной количественной наполненности (около 70 случаев), и значительна статистическая погрешность распределения ответов респондентов в этой группе.

приятый были вынуждены закрывать свои подразделения, и только 27% предприятий открывали новые подразделения). Кроме того, 17% этих предприятий были вынуждены проводить массовые увольнения работников.

Части предприятий (36% неуспешных предприятий) удалось перейти на выпуск новых видов продукции. Но чаще всего масштабы и характер изменений на неуспешных предприятиях носили «косметический» характер, финансовых ресурсов у этих предприятий было явно недостаточно для кардинальных изменений в технологиях, для осуществления модернизации, расширения деятельности и т.д.

*Таким образом, если на успешных предприятиях реструктуризация была связана с процессами «расширения, экспансии», то на неуспешных предприятиях соответственно с процессами «сжатия, сворачивания».*

Одновременно неуспешные предприятия, имея весьма ограниченные ресурсы, обрастают целыми «гроздьями» социально-экономических проблем. В частности, руководители указали в среднем четыре наиболее острые проблемы из пяти максимально возможных, руководители успешных предприятий «реже говорят» о подобных проблемах (табл. 2П).

Таблица 2П

**Наиболее острые проблемы, с которыми сталкивались предприятия на момент опроса**  
(в процентах по столбцу от числа опрошенных предприятий)

	Группа предприятий				В целом
	неуспешные	средние	успешные	в том числе самые успешные	
<b>Число предприятий в группе</b>	<b>237</b>	<b>629</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>1009</b>
Высокий уровень налогов и обязательных платежей предприятия	77	69	68	68	71
Неплатежи по расчетам с поставщиками, с потребителями, неплатежи в бюджет	30	30	16	20	28
Устаревшее оборудование, основные фонды, технология	54	40	43	40	45
Недостаток оборотных средств	57	50	27	23	49
Низкая зарплата большинства работников	46	32	17	17	33
Недостаток средств для социальной помощи работникам, поддержания объектов социальной сферы	35	35	19	19	33
Трудности со сбытом продукции/услуг	34	30	19	25	29
Задолженность по выплате зарплаты работникам предприятия/организации	15	2	0	0	5
Трудовые конфликты, в том числе забастовки	1	1	0	0	1
Несоответствие квалификации работников требованиям выполняемой работы, должностным обязанностям	12	14	16	9	14
Недостаток средств для финансирования расходов на переобучение и повышение квалификации работников	27	24	12	18	23
Неудовлетворительное состояние техники безопасности	1	1	0	1	1
Другое	6	5	10	4	6
<b>Среднее число выборов</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Около 60% неуспешных предприятий сталкиваются с недостатком оборотных средств, в отличие от наиболее успешных предприятий, среди которых только одно из пяти остро ощущает эту проблему. Среди успешных нет предприятий, имеющих просроченную задолженность по заработной плате, гораздо реже отмечаются случаи неплатежей в бюджет по расчетам с поставщиками и потребителями. Более того, на девяти из десяти успешных предприятий по результатам 2004 г. деятельность была прибыльная, на остальных — неубыточная. В свою очередь, треть неуспешных предприятий по итогам 2004 г. понесли убытки.

Таблица 3П

**Доля предприятий, деятельность которых по результатам 2004 г.  
прибыльна, неубыточна или убыточна, по группам предприятий**  
(в процентах от числа опрошенных предприятий)

	Группа предприятий				В целом по всем предприятиям
	неуспешные	средние	успешные	в том числе самые успешные	
<b>Число предприятий в группе</b>	<b>237</b>	<b>629</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>1009</b>
Прибыльная деятельность	28	66	89	94	60
Деятельность предприятия не прибыльная, но и не убыточная	43	28	11	5	29
Убыточная деятельность	30	7	0	0	11

Очевидно, что более успешные предприятия инвестируют средства не только в модернизацию производства, технологий, но и в *человеческий капитал* (табл. 2П). Только 17% успешных предприятий указали на проблему «низких зарплат», против почти половины неуспешных предприятий, назвавших эту проблему одной из наиболее острых. Средний уровень оплаты работников успешных предприятий примерно в два раза выше, чем на неуспешных предприятиях и примерно в полтора раза выше, чем на средних предприятиях. Средний уровень начисленной зарплаты на успешных предприятиях в 2004 г. составил примерно 9,3 тыс. руб., на средних предприятиях – 6,6 тыс. руб., и на неуспешных предприятиях – 4,9 тыс. руб. При этом наибольший разрыв наблюдается в уровне оплаты высших руководителей успешных и неуспешных предприятий. Разрыв в зарплате на успешных и неуспешных предприятиях сокращается по мере снижения «должностного» ранга работника (табл. 4П). Дифференциация оплаты служащих и квалифицированных рабочих гораздо меньшая, но тем не менее квалифицированные рабочие на успешных предприятиях получают чуть меньше, чем полторы зарплаты рабочих неуспешных предприятий.

Таблица 4П

**Уровень оплаты различных категорий работников**  
(начисленная заработная плата в рублях в среднем по категории)

	Группа предприятий				Уровень дифференциации
	неуспешные	средние	успешные	в том числе самые успешные	
	1	2	3	4	
<b>Число предприятий в группе</b>	<b>237</b>	<b>629</b>	<b>143</b>	<b>72</b>	<b>1009</b>
Руководители высшего звена, топ-менеджеры	9657	15149	16465	17830	1.8
Руководители <i>функциональных</i> подразделений	7606	10339	11389	11993	1.6
Линейные руководители	6388	9234	9758	10478	1.6
Исполнители высшей квалификации, специали- сты <i>функциональных</i> подразделений	5526	7610	8394	8903	1.6
Линейные исполнители высшей квалификации, специалисты	5400	7472	8296	8266	1.5
Служащие, офисные работники, технические исполнители	4521	6038	6275	6363	1.4
Рабочие <i>квалифицированные</i>	5231	6637	7288	7251	1.4

Также на более успешных предприятиях финансирование расходов на переобучение и повышение квалификации собственных работников, на социальную помощь работников, на поддержание объектов социальной сферы реже отмечается в списке текущих проблем (табл. 2П).



**СПРОС НА РАБОЧУЮ СИЛУ – МНЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ**

Информационный бюллетень

Литературный редактор *О.В. Осипова*

Художник *П.А. Шелегова*

Компьютерный макет *Л.А. Моисеенко*

Подписано в печать 10.01.2006.

Формат 60×84/8. Объем 8 печ. л.

Тираж 1000 экз. Заказ № 6456

Отпечатано в филиале Московского предприятия  
«Первая образцовая типография»  
115144, Москва, Шлюзовая набережная, 10