

Наталья **БОНДАРЕНКО**

## Запросы работодателей к качеству профессиональной подготовки работников<sup>1</sup>

**Краткое описание исследования.** В январе—феврале 2005 г. было проведено исследование, цель которого — изучение требований работодателей к профессиональной подготовке рабочей силы. Опрос осуществлялся на предприятиях и организациях шести основных секторов экономики:

- 1) промышленности;
- 2) связи (без обычной почты);
- 3) строительства;
- 4) торговли (оптовой и розничной);
- 5) транспорта;

6) сферы деловых услуг, включающей информационную, рекламную, маркетинговую, консалтинговую деятельность, инжиниринг, производство программных продуктов.

Задача данного исследования состояла в оценке мнений работодателей, предоставляющих рабочие места для значительной части работников, поэтому при построении выборки было принято решение опрашивать предприятия, имеющие численность: свыше 50 человек — в промышленности, строительстве, транспорте; свыше 10 человек — в торговле, связи, сфере деловых услуг. Результаты опроса репрезентируют эту группу предприятий и организаций в выделенных секторах экономики (за исключением сельских районов), что позволяет вести сравнительный анализ между секторами. На предприятиях исследуемых секторов экономики занято около половины работающего населения России. По данным этого исследования можно судить о массовых тенденциях и требованиях к рабочей силе на российских предприятиях, а также выявить специализированные запросы предприятий отдельных секторов экономики.

Помимо сравнения предприятий различных отраслей, мы стремились также исследовать характер запросов предприятий разной степени успешности. С помощью определенного набора оценочных индикаторов была сконструирована стратификационная модель, согласно которой предприятия классифицируются на "неуспешные", "средние" или "успешные".

**Методика классификации 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 об экономической ситуации на предприятии и вопрос самоидентификации (определения позиций собственного предприятия среди других предприятий отрасли).

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

Расчеты показали, что мнения интервьюера и респондента-руководителя о степени успешности предприятия оказались достаточно близкими, но не взаимозаменяемыми. 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 целом в качестве признаков неуспешности нами рассматривались ответы, содержащие **негативную** оценку различных аспектов деятельности предприятия (или негативную идентификацию) по предложенным вопросам-индикаторам.

Если предприятие набирало как минимум три признака неуспешности, то оно включалось в группу **"неуспешные предприятия"**.

В свою очередь, признаками успешности нами признавались ответы, содержащие **позитивную** оценку различных аспектов деятельности предприятия (или позитивную идентификацию) по предложенным вопросам-индикаторам.

В группу **"успешные предприятия"** были включены те, которые имели признаки успешности по всем пяти вопросам-индикаторам.

**"Наиболее успешные"** предприятия входят в группу "успешные", но при отборе в эту группу

<sup>1</sup> Данная статья подготовлена в рамках госконтракта 4.12.04 № 1724 "Формирование информационной базы мониторинга экономики образования" для Федерального агентства по образованию.

Таблица 1

**ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, КОТОРЫЕ ПРОВОДИЛИСЬ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ**

(в % от числа опрошенных предприятий в каждой группе)

Мероприятие	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>
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
Закрытие 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

\* Эта группа не имеет достаточную количественную наполненность (около 70 случаев) и значительна статистическая погрешность распределения ответов респондентов в этой группе.

было поставлено более жесткое условие: это предприятия, которые, по оценкам самих руководителей, развивались, имели ресурсы для модернизации.

В свою очередь, предприятия, не отнесенные к "неуспешным" или к "успешным" предприятиям, занимают срединное положение и образуют группу *"средние"*.

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. Аналогичные тенденции подтверждают и данные нашего исследования: за последние пять лет на более чем половине опрошенных предприятий была осуществлена структурная реорганизация (табл. 1).

Однако реорганизация на предприятиях разной степени успешности имела свои отличительные характеристики. На успешных предприятиях процессы реорганизации были связаны с открытием новых подразделений, отделов и т.д. (см. табл. 1).

Одновременно на 60–70% успешных предприятий активно внедрялись новые технологические линии, модернизировались основные фонды, переходили на выпуск новой продукции/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 также были вынуждены искать способы выживания. Только на одном из десяти предприятий не произошло ни одного из ключевых изменений. В свою очередь, и на неуспешных предприятиях шли "массовые" процессы реорганизации, но чаще они были связаны с закрытием производств (32% предприятий были вынуждены закрывать свои подразделения, и только 27% предприятий открывали новые подразделения). Кроме того, 17% этих предприятий были вынуждены проводить массовые увольнения работников.

Таблица 2

**НАИБОЛЕЕ ОСТРЫЕ ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЛИСЬ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МОМЕНТ ОПРОСА**

(в % от числа опрошенных предприятий в каждой группе)

Проблема	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, 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 работников, 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>

Часть предприятий (36% неуспешных предприятий) смогла перейти на выпуск новых видов продукции. Но чаще всего масштабы и характер изменений на неуспешных предприятиях имели "косметический" характер, поскольку финансовых ресурсов у них было явно недостаточно для кардинальных изменений технологий, для осуществления модернизации, расширения деятельности и т.д.

Таким образом, если на успешных предприятиях реструктуризация была связана с процессами "расширения, экспансии", то на неуспешных — с процессами "сжатия, сворачивания".

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

Около 60% неуспешных предприятий сталкиваются с недостатком оборотных средств, в отличие от наиболее успешных, среди которых только одно из пяти остро ощущает эту проблему. Среди успешных нет предприятий, имеющих задолженность по выплате заработной платы, гораздо реже отмечаются случаи неплатежей поставщикам и потребителям, в бюджет. Более того, по результатам 2004 г. деятельность девяти из десяти успешных предприятий была прибыльной, остальных — неубыточной. В свою очередь, по итогам 2004 г. треть неуспешных предприятий понесла убытки.

Очевидно, что более успешные предприятия инвестирует средства не только в модернизацию производства, технологий, но и в *человеческий капитал* (см. табл. 2). Только на 17% успешных предприятий указали на проблему "низких зарплат", по сравнению с половиной неуспешных, назвавших эту проблему одной из наиболее острых.

Таблица 3

**УРОВЕНЬ ОПЛАТЫ ТРУДА РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ** (начисленная заработная плата в рублях в среднем по категории)

Категория работников	Группа предприятий				Уровень дифференциации
	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>
1	2	3	4	5	6=5/2
Руководитель высшего звена, топ-менеджер	9657	15149	16465	17830	<b>1,8</b>
Руководитель функционального подразделения	7606	10339	11389	11993	1,6
Линейный руководитель	6388	9234	9758	10478	1,6
Исполнитель высшей квалификации, специалист функционального подразделения	5526	7610	8394	8903	<b>1,6</b>
Линейный исполнитель высшей квалификации, специалист	5400	7472	8296	8266	1,5
Служащий, офисный работник, технический исполнитель	4521	6038	6275	6363	<b>1,4</b>
Квалифицированный рабочий	5231	6637	7288	7251	<b>1,4</b>

Таблица 4

**РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ ПО ГРУППАМ ПРЕДПРИЯТИЙ**  
(в % от числа опрошенных предприятий в каждой группе)

Тип предприятия	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>
Государственное/муниципальное предприятие (ГУП и т.д.)	<b>23</b>	12	5	4	14
Производственный кооператив, товарищество любой формы (ООО и т.д.)	27	30	29	28	29
Закрытое акционерное общество (ЗАО)	22	12	15	16	15
Открытое акционерное общество (ОАО)	24	42	<b>47</b>	<b>47</b>	38
Индивидуальное (семейное), частное предприятие	4	3	2	4	3
Некоммерческая организация	0	1	1	1	1

Средний уровень оплаты работников успешных предприятий примерно в два раза выше, чем на неуспешных, 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 — 6,6 тыс. и на неуспешных — 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 сокраща-

ется по мере снижения "должностного" ранга работника (табл. 3). 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.

На более успешных предприятиях в списке текущих проблем реже отмечается финансирование расходов на переобучение и повышение квалификации собственных работников, на социальную

помощь работникам, на поддержание объектов социальной сферы (см. табл. 2).

Среди успешных предприятий наиболее распространенной организационно-правовой формой является "открытое акционерное общество", и практически не встречается форма "государственное предприятие". В свою очередь, среди неуспешных предприятий около четверти составляют государственные предприятия. Эта форма встречается среди неуспешных предприятий в 2 раза чаще, чем в среднем, по всей совокупности опрашиваемых предприятий (табл. 4).

Таким образом, уже на современном уровне развития рыночной экономики в стране начинает работать "классический" экономический принцип: более эффективный собственник — это частный собственник, а наиболее эффективное управление — это открытое коллективное управление.

Успешные предприятия, занимающие лидирующее положение и задающие динамику экономического развития, одновременно становятся ориентирами и на рынке труда. Если воспользоваться маркетинговой терминологией, то в развитых экономиках успешные предприятия являются потребителями премиум-класса на рынке труда и образовательных услуг. Эти предприятия стремятся принимать высококачественных, "лучших по цеху" работников (не только на руководящие, но прежде всего на рядовые

должности и рабочие места). Они готовы (считающие это делом "престижа") высоко оплачивать этот труд и инвестировать в развитие своих работников. А каков премиум-запрос к рынку труда и рынку образовательных услуг со стороны российских "успешных" предприятий, в какой степени дифференцирован характер запросов успешных предприятий на рынке труда, по сравнению с большинством других предприятий ("массовым" потребителем)? И в какой степени премиум-запрос успешных предприятий может быть удовлетворен в настоящее время на рынке труда? В рамках данной работы мы постарались найти ответы на поставленные вопросы.

**Роль формального профессионального образования при подборе персонала.** Очевидно, что вопрос о значимости формального профессионального образования при подборе персонала — один из ключевых для данного исследования. В частности, нас интересовало: 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.

Таблица 5

**ОСНОВНЫЕ ФИЛЬТРЫ ПРИ ПРИЕМЕ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ** (в % от числа опрошенных предприятий в каждой отрасли экономики, практикующих данные требования)

Категория персонала	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Деловые услуги
<b>Необходимость наличия диплома (сертификата) о получении профобразования при приеме на должность/место...</b>						
Руководитель высшего уровня	92	86	88	80	93	78
Руководитель функциональной службы	89	87	93	70	86	72
Руководитель линейного подразделения	81	76	86	<b>50</b>	76	<b>55</b>
Специалист/исполнитель функциональной службы	80	73	87	<b>61</b>	74	<b>56</b>
Специалист/исполнитель линейного подразделения	72	64	77	<b>48</b>	65	<b>51</b>
Служащий	32	36	41	25	40	32
Квалифицированный рабочий	41	32	49	32	53	26
<b>Требование наличия опыта работы по специальности/опыта подобной работы при приеме на должность/место...</b>						
Руководитель высшего уровня	89	85	88	78	90	73
Руководитель функциональной службы	89	86	90	73	88	72
Руководитель линейного подразделения	88	85	89	64	80	62
Специалист/исполнитель функциональной службы	87	85	88	74	80	68
Специалист/исполнитель линейного подразделения	86	84	87	78	78	72
Служащий	64	71	73	62	58	59
Квалифицированный рабочий	69	76	71	77	71	66

Первоочередное требование со стороны работодателей к кандидату — *обязательное* наличие диплома (сертификата) о получении профессионального образования. Очевидно, чем выше должность, тем более обязательным условием является наличие диплома, причем это правило значимо для различных категорий персонала (табл. 5).

Предоставление диплома о профессиональном образовании кандидатам на высшие должности (должность руководителя или специалиста функционального подразделения<sup>1</sup>) является практически абсолютным требованием. Более "мягкое" требование — *желательность* наличия диплома об образовании — практикуется при приеме специалистов линейных подразделений<sup>2</sup> 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 профессиональном образовании как обязательного условия при найме работников различается по отдельным отраслям. В определенных отраслях и секторах экономики (например, в торговле, сфере деловых услуг, в малом бизнесе) требования наличия формального профессионального образования несколько смягчены в силу специфики деятельности предприятия/организации, когда ключевые профессиональные навыки приобретаются в основном на рабочем месте, с опытом практической работы. Так, только на 48% предприятий торговли от кандидата на должность линейного специалиста в обязательном порядке требуется диплом специалиста, а в промышленности — на 72% предприятий. Вместе с тем в торговле, в 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 — другое важное условие при приеме на работу. Оно предполагает соответствующую "трудовую исто-

рию" в трудовой книжке. Это требование практически на всех предприятиях (на 80–90% опрошенных предприятиях в зависимости от отрасли) предъявляется к руководителям и специалистам (см. табл. 5). К кандидатам на место служащего или рабочего требование наличия опыта работы применяется несколько реже.

В целом же опыт работы и диплом о профессиональном образовании, предъявляемый кандидатом, — это скорее *формальные фильтры* для устройства на работу, другими словами, условия, необходимые, но не достаточные 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. 6). 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) потребуются при приеме на ключевые высокие должностные позиции.

Вместе с тем практика *рекомендации* кандидата *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. Диплом также не выполняет своей полноценной функции*: 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.

<sup>1</sup> К *функциональным* подразделениям относятся структуры, непосредственно *не связанные* с производственной/технологической деятельностью предприятия/организации, но обслуживающие его основную деятельность: снабженческо-сбытовые, маркетинговые отделы, отделы кадров, исследовательские отделы, финансовые отделы и бухгалтерия.

<sup>2</sup> К *линейным* подразделениям предприятия относятся службы, отделы, структуры предприятия, непосредственно связанные с производством основных товаров/услуг, выпускаемых предприятием/организацией.

Таблица 6

**ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ РАБОТОДАТЕЛЯМИ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ В ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ** (в % от числа опрошенных предприятий в каждой отрасли экономики, использующих данные процедуры)

Категория персонала	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Деловые услуги
<b>Прохождение собеседования/тестирования кандидатом при приеме на должность/место...</b>						
Руководитель высшего уровня	78	81	79	77	78	74
Руководитель функциональной службы	77	88	80	72	76	71
Руководитель линейного подразделения	81	88	80	62	74	68
Специалист/исполнитель функциональной службы	82	88	80	75	76	72
Специалист/исполнитель линейного подразделения	79	91	79	80	74	82
Служащий	75	88	75	80	70	78
Квалифицированный рабочий	77	73	83	62	76	50
<b>Прохождение испытательного срока при приеме на должность/место...</b>						
Руководитель высшего уровня	58	67	59	65	64	63
Руководитель функциональной службы	65	77	61	61	67	70
Руководитель линейного подразделения	67	78	65	60	65	66
Специалист/исполнитель функциональной службы	69	78	63	70	68	68
Специалист/исполнитель линейного подразделения	72	82	68	78	73	80
Служащий	73	78	57	75	69	82
Квалифицированный рабочий	78	81	73	79	80	74
<b>Необходимость устной рекомендации, отзывов коллег при приеме на должность/место...</b>						
Руководитель высшего уровня	38	47	40	39	38	32
Руководитель функциональной службы	35	48	33	35	38	35
Руководитель линейного подразделения	33	48	31	29	31	32
Специалист/исполнитель функциональной службы	31	43	33	30	32	32
Специалист/исполнитель линейного подразделения	33	44	30	32	36	37
Служащий	30	35	25	28	27	30
Квалифицированный рабочий	22	28	21	30	27	24

Таблица 7

**ДОЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ОТРАСЛЯМ, ГДЕ СУЩЕСТВУЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ЛИЧНЫМ КАЧЕСТВАМ КАНДИДАТА** (в % от числа опрошенных предприятий в каждой отрасли экономики)

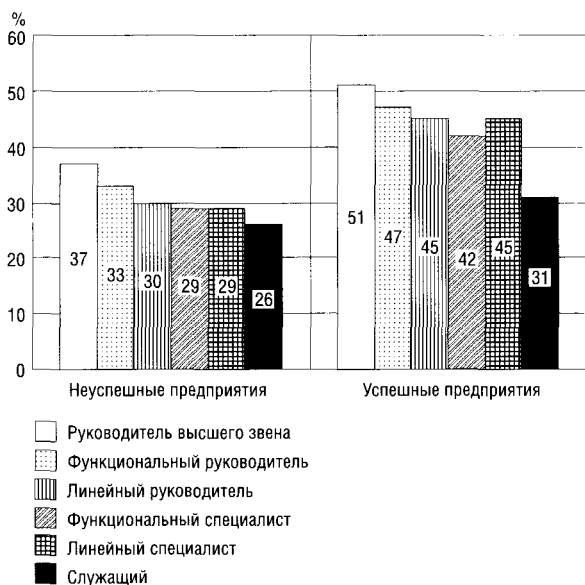
Существует подобная "проверка" кандидата при приеме на должность	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Деловые услуги
Руководитель высшего уровня	60	71	50	58	49	67
Руководитель функциональной службы	55	66	44	50	46	63
Руководитель линейного подразделения	56	66	42	46	40	60
Специалист функциональной службы	53	61	42	52	42	56
Специалист линейного подразделения	55	64	43	58	46	64
Служащий	48	60	38	58	44	61
Квалифицированный рабочий	43	46	30	54	42	48

В процессе оценки кандидата важной составляющей оказывается, наряду с оценкой профессиональной подготовленности работника, "проверка" личных качеств кандидата, особенно в отношении управленческого персонала, специалистов и служащих (табл. 7)

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

Рисунок 1

**СРАВНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПРИ ПРИЕМЕ РАБОТНИКА НА УСПЕШНЫХ И НЕУСПЕШНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ: "устные рекомендации/отзывы" для кандидата на должность/место...**



условий приема на работу: особенно в связи, торговле и сфере деловых услуг гораздо чаще работодатели обращают внимание на соответствие личных качеств работника предъявляемым требованиям, чем на наличие формального образования.

Каковы же различия в системе требований, практикуемых при подборе персонала на предприятиях различной степени успешности? На предприятиях, отнесенных нами к успешным, 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,

На успешных предприятиях большую роль играют рекомендации (формальные или неформальные) о работнике: на 45–50% таких предприятий, как правило, требуется устная рекомендация при приеме на должность специалиста или руководителя. Масштабы распространенности подобной практики свидетельствуют о том, что здесь это становится нормой (рис. 1)

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

**Требования к уровню образования руководителей и специалистов.** Кандидат на любую руководящую должность, по мнению 90% респондентов, должен иметь высшее образование, прежде всего по профильной или смежной профессии.

Диплом "западного образца" в области администрирования пока достаточно редкое явление. Только 12% руководителей предприятий считают, что, наряду с высшим образованием, руководителю высшего звена необходимо иметь степень магистра делового администрирования (МВА). Хотя это требование становится все более актуальным для отдельных секторов экономики, например, для руководителей крупнейших предприятий (численностью свыше 1,5 тыс. человек): около четверти руководителей таких предприятий ответили, что кандидату на высшую руководящую должность необходимо иметь степень МВА.

При переходе от категории "руководитель" к категории "специалист" 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. 8). Такие "смягченные" требования к уровню профессионального образования можно объяснить тем, что пока система профессионального образования не обеспечивает эти сектора экономики, особенно в сфере деловых услуг, достаточным числом специалистов, имеющих "профильные" дипломы, с необходимой профессиональной подготовкой. Этим предприятиям приходится искать людей, хорошо обучаемых, и самим готовить "отраслевых" специалистов или искать "более дорогих" кандидатов, уже имеющих опыт практической работы в этой сфере.

Более того, в определенных отраслях (в промышленности, в строительстве, на транспорте) существует устойчивый спрос, особенно в линейных подразделениях, на специалистов, технических исполнителей, руководителей со средним специальным образованием по профильным профессиям (см. табл. 8).

Знание отраслевой специфики деятельности предприятия, полученное в ходе обучения в профильном учебном заведении или по опыту предыдущей работы/стажировки на предпри-



Таблица 8

**ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ\*** (в % от числа опрошенных предприятий в каждой отрасли экономики)

Уровень профессионального образования, который необходим или желателен для...	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Сфера деловых услуг
<i>Руководителя высшего звена</i>						
Высшее образование	99	95	96	91	96	88
В том числе любое высшее образование	15	22	11	21	20	19
Специальное среднее	1	1	4	5	4	3
<i>Функционального руководителя</i>						
Высшее образование	100	96	95	83	94	85
В том числе любое высшее образование	19	25	12	22	20	23
Специальное среднее	4	1	5	5	6	2
<i>Линейного руководителя</i>						
Высшее образование	97	95	93	72	89	81
В том числе любое высшее образование	25	29	14	29	28	34
Специальное среднее	16	11	18	15	20	3
<i>Специалиста функционального подразделения</i>						
Высшее образование	92	94	91	79	83	80
В том числе любое высшее образование	28	30	15	28	26	31
Специальное среднее	27	14	26	25	36	9
<i>Специалиста линейного подразделения</i>						
Высшее образование	85	87	80	54	67	75
В том числе любое высшее образование	33	35	17	28	25	38
Специальное среднее	40	26	43	28	41	8

\* По вопросу анкеты "Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место..?"

ятиях, дает 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 специалистов, исполнителей высшей квалификации и возможностями подготовки, которые предлагаются системой профессионального образования.

На успешных предприятиях предъявляются более высокие требования к уровню профессионального образования руководителей и специалистов. В частности, на ряде успешных предприятий уже формируется устойчивый спрос на руководителей, имеющих образование в области делового администрирования, хотя, как ранее отмечалось, общероссийские масштабы подобного запроса к профессиональной подготовке руководителей пока невелики. В целом условия

получения работы на успешных предприятиях гораздо более "жесткие", учитывая высокие требования к профессиональному образованию основных категорий работников. Успешные предприятия стремятся и имеют возможность нанимать лучших кандидатов на рынке труда.

В свою очередь, неуспешные предприятия на должности руководителей и специалистов согласны брать кандидатов, не имеющих профильного высшего образования, и, возможно, даже с более низким уровнем образования: примерно на 40% предприятий кандидат на должность линейного специалиста может иметь только среднее специальное образование. Руководители этих предприятий реально понимают, что предлагаемые условия работы и уровень оплаты вряд ли могут привлечь лучших специалистов, имеющих высокие запросы и уровень подготовки.

**Требования работодателей к уровню профессионального образования служащих и рабочих.** Отвечая на вопрос о необходимом для служащего уровне образования, некоторые работодатели

Таблица 9

**ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ СЛУЖАЩИХ В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ\***  
 (в % от числа опрошенных предприятий каждой отрасли экономики)

Уровень профессионального образования, который необходим или желателен для служащего	Промышленность	Связь	Строительство	Торговля	Транспорт	Сфера деловых услуг
Высшее	55	<b>69</b>	49	50	44	55
Среднее специальное (техникум, колледж)	51	46	<b>61</b>	52	<b>60</b>	34
Начальное профессиональное (ПТУ, профессиональный лицей)	13	6	12	<b>20</b>	<b>21</b>	7

\* По вопросу анкеты "Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место..?"

Таблица 10

**ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОЧИХ В РАЗНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ\***  
 (в % от числа опрошенных предприятий в каждой отрасли экономики)

Уровень профессионального образования, который необходим или желателен для рабочего	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

\* По вопросу анкеты "Свидетельство об окончании какого учебного заведения должен представить кандидат на вакантное место..?"

выбрали несколько вариантов ответа (табл. 9). Действительно, к категории "служащих" могут относиться работники, выполняющие довольно разнородные функции: для занятия определенных должностей требуется высшее образование, а других — достаточно среднего специального образования. Но в целом оказалось, что от *служащего* требуется довольно высокий уровень профессионального образования: в частности, почти в половине случаев им было необходимо иметь высшее образование.

Наиболее высокий уровень формального образования требуется от служащих, занятых на предприятиях связи, в наиболее динамичном, "локомотивном" секторе экономики (см. табл. 9). 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 и общей культуры. Именно общая культура — достаточно важная характе-

ристика служащего, поскольку представление, образ фирмы в глазах клиентов, потребителей формируется прежде всего по облику работников этой категории (секретарей, референтов и др.).

Требования работодателей к уровню профессионального образования *квалифицированных рабочих* вполне ожидаемы.

От кандидата на вакантное место рабочего требуется прежде всего наличие рабочей квалификации, базового профессионального образования (ПТУ, техникум и т.д.). В промышленности, строительстве, на транспорте (в отраслях, предъявляющих основной спрос на рабочих) необходимо иметь *профильное* образование (табл. 10). Но вместе с тем в этих отраслях структура рабочих мест предполагает не только занятость для рабочих узкой/профильной специализации, но и для рабочих-универсалов. 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: для 74% строительных организаций рабочему достаточно иметь начальное профессиональное образование (табл. 10).

**Отношение работодателей к проблеме "over-educated".** Особое внимание мы уделили отношению 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 его оплаты за счет увеличения собственных расходов или сохранить обычный уровень оплаты, но при этом фактически "недооценивать" работника.

Отношение же работодателей в России к этой проблеме иное: более 70% руководителей заинтересованы в приеме (другими словами, готовы принять) работника, имеющего более высокий уровень образования, чем требуется для выполнения работы. Хотя при этом на предприятиях не всегда могут обеспечить достойную оплату работников даже с "обычным" уровнем подготовки. Стремление руководителей получить работников с уровнем образования/квалификации выше необходимой определяется теми качествами, которые видят работодатели в подобных работниках. Нанимая работника такого уровня, они понимают, что он обладает достаточно высоким творческим потенциалом, способен быстро обучаться новому, выполнять работу более эффективно (83% согласились с этим суждением),

ему будет несложно вписаться в сложившийся коллектив (75% согласились). Но вместе с тем такие работники, по мнению большинства руководителей, будут стремиться к гораздо большему, искать лучшее место работы/лучший способ реализовать себя, стремиться занять место лидера.

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

#### **Представления работодателей о наборе качеств, которым должны обладать их работники.**

В ходе исследования респондентам было предложено оценить степень важности каждого из качеств для разных категорий 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, а с другой — готовность учиться, осваивать новое, инициативность (табл. 11).

Наименее значимой характеристикой в предложенном списке оказалась такая, как "согласие работать за небольшую оплату". В действительности эта характеристика в глазах работодате-

Таблица 11

#### **ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О РУКОВОДИТЕЛЯХ: НАИБОЛЕЕ И НАИМЕНЕЕ НЕОБХОДИМЫЕ КАЧЕСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ (оценка важности каждого качества проводилась по пятибалльной шкале)**

Качества и характеристики	Оценка важности такого качества	
	на неуспешных предприятиях	на успешных предприятиях
<b>Более важные</b>		
Уровень профессиональных знаний	4,7	4,7
Готовность учиться/переучиваться, осваивать новое	4,6	4,6
Инициативность/творческий подход к делу	4,5	4,6
Дисциплинированность, четкое соблюдение трудовой дисциплины	4,7	4,5
Умение работать в коллективе, команде	4,6	4,7
Чувство ответственности за порученную работу	4,7	4,8
<b>Менее важные</b>		
Образование, полученное в престижном учебном заведении	3,1	3,6
Согласие работать за небольшую плату	3,4	2,8

лей, особенно на успешных предприятиях, может быть даже плохой рекомендацией. Она скорее демонстрирует низкие запросы, низкую самооценку, не амбициозность кандидата на руководящую должность.

Для большинства работодателей "престижность" образования, полученного кандидатом на должность руководителя, также имеет гораздо меньшее значение, по сравнению с другими характеристиками, 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.

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 быстро изменяющихся условиях. Он должен быть в меру амбициозен, заинтересован в карьерном росте.

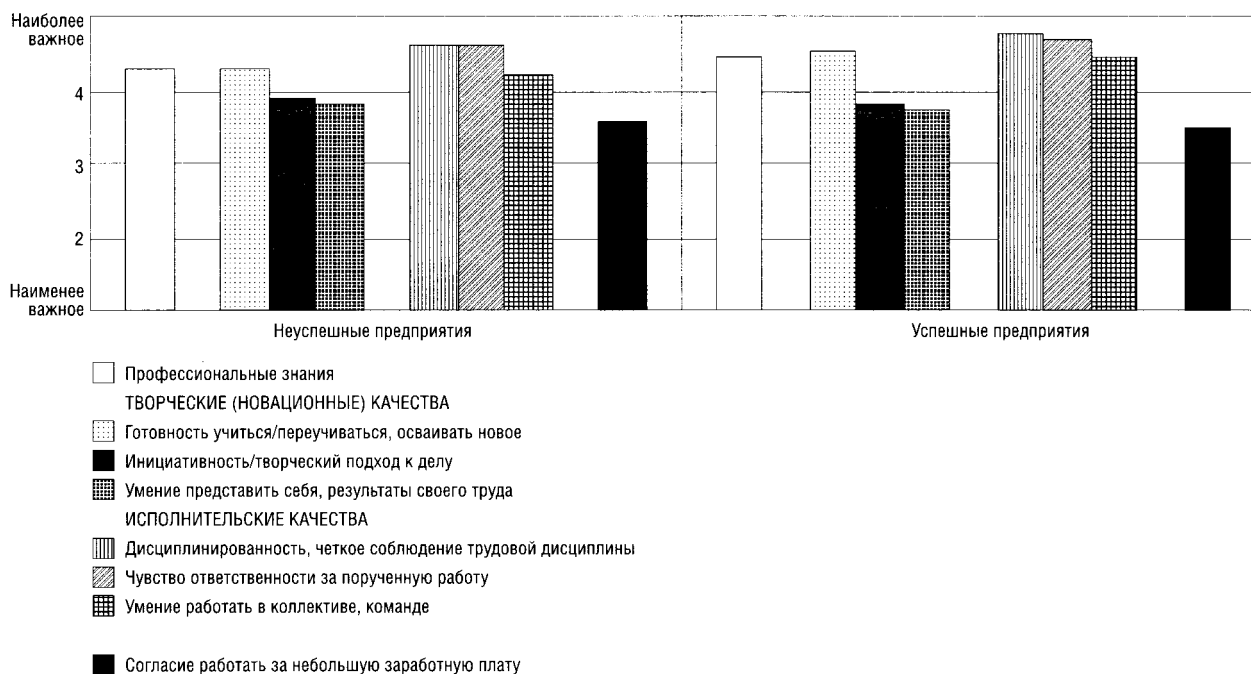
На успешных предприятиях "лояльность интересам компании, желание работать на данном предприятии" также относится к числу наиболее важных характеристик, составляющих портрет "идеального" руководителя и специалиста, поскольку организации и фирмы несут достаточно высокие издержки в результате ухода высококвалифицированных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

Для характеристики *рабочих* 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). Уровень профессиональных знаний, опыт работы становятся менее важными.

Также похожая структура требований, согласно которой первоочередное внимание уделяется исполнительским качествам, сформировалась у работодателей к *служащим*.

Действительно, существующий уровень технологического развития и система управления в том числе на успешных предприятиях пока не формируют спроса на "новационного" работника на "рядовых" рабочих местах. Поэтому не столь важными для служащих и рабочих оказались такие качества, как инициативность, умение работать на результат. На большинстве

Рисунок 2  
**НЕОБХОДИМЫЕ КАЧЕСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКИ ДЛЯ РАБОЧЕГО**  
(оценка важности каждого качества проводилась по пятибалльной шкале)



предприятий на место служащего или рабочего требуется "классический" рядовой исполнитель. Вместе с тем, если судить по опыту развитых стран, внедрение в будущем новых гибких/трансформерных технологий потребует не только от руководителей и специалистов, но и от рядовых работников (служащих, рабочих) развития **НОВАЦИОННЫХ** качеств.

*Как же по описанным выше ключевым характеристикам руководители оценивают работников собственного предприятия?*

Уровень профессиональной компетентности (профессиональных знаний и навыков) работников — основа общей оценки персонала. В связи с этим мы предложили руководителям оценить по отдельным категориям персонала, насколько квалификация работников на их предприятиях соответствует требованиям выполняемой работы.

Мы обнаружили, что кадровая ситуация в линейных подразделениях и в функциональных службах предприятий сильно различается. На более чем 90% опрошенных предприятий уровень квалификации руководителей и специалистов в *функциональных службах* соответствует или даже выше требований, необходимых для выполняемой работы. Подобный уровень дефицита квалификации в функциональных службах можно считать нормальным (не более чем на 10% предприятий), так как проблема такого масштаба вполне может быть решена с помощью процессов рыночного саморегулирования без дополнительных инвестиционных усилий. 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 предприятий, 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 ква-

лифицированные рабочие. В отраслях, которые предъявляют основной спрос на квалифицированных рабочих (в промышленности, в 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, готовящей специалистов и рабочих нужной квалификации для этих подразделений. Проблему переобучивания и повышения квалификации работников работодателям приходится решать своими силами на местах, а, как очевидно, это наименее эффективный способ подготовки кадров.

Исследование выявило и другие локальные проблемы, связанные с "недостатком" квалификации по определенным категориям работников в отдельных отраслях. 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.

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 — ключевое звено, определяющее работу всей организации.

Рассматривая в совокупности оценки профессиональных качеств, можно получить общее представление работодателей о работниках их предприятий. Мы предложили руководителям оценить своих работников одновременно по ряду профессиональных характеристик. По этим оценкам формируется вполне "положительный" портрет работника. Руководители, оценивая основные профессиональные качества, "ставят" своим работникам "твердую четверку" по пятибалльной системе. Вместе с тем следует учитывать,

Таблица 12

**ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЯМИ НЫНЕШНИХ РАБОТНИКОВ ПО ГРУППАМ ПРЕДПРИЯТИЙ С РАЗНОЙ****ОБЩЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИЕЙ** (оценка каждой характеристики проводилась по пятибалльной шкале, где 5 — высшая, а соответственно 1 — низшая оценка)

Качества персонала	Группа предприятий				Соотношение оценок самых успешных и неуспешных предприятий
	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>	
1	2	3	4	5	6=5/2
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>

что "объективность" оценок руководителей достаточно условна, вполне объяснимо желание некоторых руководителей представить своих сотрудников с лучшей стороны. В связи с этим 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. Активная производственная политика на этих предприятиях должна была формировать и соответствующие новые технологические требования к кадровому составу.

*Какие именно качества персонала задают конкурентные преимущества успешным предприятиям? Чем более успешным является предприятие, тем выше мнение руководителей о работниках собственного предприятия (табл. 12).*

*Максимальный разрыв между успешными и неуспешными предприятиями наблюдается в оценках инициативности работников, их способности осваивать новое, переучиваться, в умении представить результаты своего труда.* Руководители 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.

Таким образом, 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 к системе профессиональной подготовки.

**Оценка работодателями качества профессиональной подготовки в нынешней системе профессионального образования.** Респондентам предлагалось указать, выпускники какого периода имели наиболее высокий и наиболее низкий уровни профессиональной подготовки. При

Таблица 13

**ОЦЕНКА УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ  
ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ РАЗНЫХ ЛЕТ\*** (в % от числа  
опрошенных предприятий в каждой возрастной группе)

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

\* Рассматривались только те предприятия, которые принимали в последние годы выпускников вузов, т.е. имеют определенный опыт работы с ними.

этом мы предлагали руководителям сравнить качество нынешней подготовки на разных уровнях системы профессионального образования: в вузах, техникумах, ПТУ.

Представляется весьма важным рассмотреть мнения тех, кто имел реальный опыт работы с выпускниками последних лет. Такой опыт позволяет сформировать более обоснованную оценку последней "когорты" выпускников. Поэтому в дальнейшем мы сфокусировали свое внимание на тех предприятиях, которые в действительности предоставили работу выпускникам последних лет.

Можно было бы ожидать существенных различий в оценках руководителей разных возрастов. По оценкам качества *подготовки в вузах* в разное время 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 1980-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 профессиональной подготовки имеют выпускники, окончившие вуз после 1997 г. (табл. 13).

Похожее мнение о качестве профподготовки в вузах сложилось и у руководителей среднего возраста (от 40 до 55 лет). Три четверти руководителей среднего возраста склонны считать, что более высокий уровень подготовки в вузах был в советский период. И почти половина этих руководителей полагают, что в "новейшее" время (после 1997 г.) уровень подготовки выпускников в вузах является самым низким.

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 (мифам) 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 получали высшее образование в переломный период (1988–1991 гг.) или в постсоветское время.

По сравнению с руководителями старших возрастов, молодые руководители менее скептически оценивают профессиональную подготовку нынешних выпускников вузов. Тем не менее около трети руководителей считают, что самый низкий уровень подготовки был у выпускников начала 1990-х годов, и еще треть называют выпускников новейшего периода (с 1998 г.). С одной стороны, такая ситуация вызывает настороженность, а с другой — именно среди молодых руководителей достаточно многочисленна группа тех, кто считает наиболее высокой подготовку в вузах именно в "новейшее" время, и большинство таких руководителей из новых секторов (деловые услуги, связь). Вероятнее всего, такие оценки формируются как реакция на появление отдельных эффективных секторов в нынешней системе высшего образования, которые обеспечивают достаточно качественную профессиональную подготовку, но лишь для отдельных секторов экономики, например, деловые услуги.

При сравнении нынешней подготовки в вузах и "советской школы" мнения молодых руководителей разделились.

Более согласованные мнения у руководителей об *уровне подготовки в вузах* (техникумах, специальных колледжах). Большинство руководителей, в том числе и молодых возрастов, склонны считать лучшей подготовку, полученную в вузах в 1980-х годах, а худшей — после 1997 г.

Оценки руководителей качества профессиональной подготовки в ПТУ, профессиональных лицеях показывают, что наиболее драматично сейчас складывается ситуация в системе началь-

Таблица 14

**ОЦЕНКА УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ  
ВЫПУСКНИКОВ ПТУ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЛИЦЕВ  
РАЗНЫХ ЛЕТ\*** (в % от числа опрошенных предприятий  
в каждой возрастной группе)

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

\* Рассматривались только те предприятия, которые принимали в последние годы выпускников ПТУ, т.е. имеют определенный опыт работы с ними.

ного профессионального образования (табл. 14). Именно к нынешней системе начального профессионального образования у работодателей самый низкий уровень доверия; качество, предоставляемой профессиональной подготовки в ПТУ не удовлетворяет запросы большинства предприятий.

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

**Ограничения по привлечению квалифицированной рабочей силы.** 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. Это стало серьезной проблемой для опрошенных руководителей предприятий: почти на половине предприятий отметили, что такое положение складывается хотя бы для одной из основных категории персонала. Чаще она ветре-

чается на предприятиях промышленности, строительства, транспорта — почти на 60% предприятий промышленности. В то же время только на 27% предприятиях связи и 13% организаций в сфере деловых услуг работодатели 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.

"Старение" характерно для менее успешных предприятий. Именно они обладают менее привлекательными условиями найма, прежде всего по уровню оплаты квалифицированного труда, располагают самыми ограниченными возможностями для привлечения более молодых и амбициозных работников (табл. 15). На каждых двух из трех неуспешных предприятий существует проблема "старения" персонала. И наиболее остро она 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 сталкиваются с проблемой "старения" *руководителей высшего звена*.

Очевидно, что успешные предприятия находятся в самом 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. Самые проблемные категории — линейные руководители, линейные специалисты и квалифицированные рабочие, т.е. те категории, которые непосредственно отвечают за процесс производства товаров и оказание услуг. Именно здесь и именно на эти категории работников уже сейчас есть или будет формироваться в ближайшей перспективе самый 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 прежде всего 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.



Таблица 15

**РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ ПРОБЛЕМЫ "СТАРЕНИЯ" ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

(в % от числа опрошенных предприятий в каждой группе)

Проблема	Группа предприятий		
	Неуспешные	Средние	Успешные
Число предприятий	237	629	143
Доля предприятий, которые сталкиваются с проблемой "старения" персонала	65	47	38
<i>Доля предприятий, считающих, что существует проблема "старения" для следующих категорий персонала.</i>			
Руководителей высшего звена	33	17	14
Руководителей функциональных подразделений	30	15	14
Линейных руководителей	27	16	21
Специалистов функциональных подразделений	30	13	10
Специалистов линейных подразделений	28	18	20
Служащих, офисных работников	13	8	12
Квалифицированных рабочих	54	34	20
Неквалифицированных рабочих	20	9	8

Для менее успешных предприятий проблему создают определенно завышенные запросы самих выпускников, более молодых работников. Молодые работники склонны требовать более привлекательные условия найма, искать перспективную работу, часто переоценивая собственные профессиональные возможности.

Эти выводы подтверждаются реальным поведением предприятий. Выпускников учреждений профессионального образования (вузов, техникумов, ПТУ) в течение последних двух лет принимали около двух третей всех предприятий. 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 торговые фирмы и организации в сфере деловых услуг (здесь выпускники последних лет среди вновь принятых в 2003–2004 гг. работников составляли 36%).

Среди успешных предприятий отмечается большая доля предприятий, имеющих опыт найма выпускников вузов последних двух лет. Около двух третей успешных и только треть неуспешных предприятий нанимали таких выпускников. Аналогичная ситуация наблюдается 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.

Руководители оценивают уровень профессиональных знаний принятых выпускников примерно на "три с плюсом" по пятибалльной шкале (табл. 16). На успешных предприятиях уровень

профессиональных знаний принятых выпускников вузов руководители оценили выше всего — на 3,8 балла, что вполне объяснимо, ведь этим предприятиям удастся привлечь наиболее квалифицированных выпускников вузов и сузов. 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 сузов последних двух лет, принятые на работу, определенно уступают тем, кто уже работает 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 говорилось выше.

*Основное ограничение найма нынешних выпускников — 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 сузов и учреждений начального профессионального образования (НПО). Работодатели заметно реже хотят видеть это каче-

Таблица 16

**ОЦЕНКА РАБОТОДАТЕЛЯМИ ВЫПУСКНИКОВ ПОСЛЕДНИХ ДВУХ ЛЕТ, ПРИНЯТЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯ**

(приводятся средние оценки по каждой группе по пятибалльной шкале)

Оценка выпускников последних двух лет	Группа предприятий			В целом по всем предприятиям
	Неуспешные	Средние	Успешные	
<b>Оценка уровня профессиональных знаний выпускников</b>				
вузов	3,4	3,6	<b>3,8</b>	3,6
сузов (техникумов, колледжей)	3,5	3,6	3,7	3,6
учреждений НПО (ПТУ и т.д.)	3,4	3,4	3,2	3,4
<b>Оценка уровня обучаемости (усвоения новых знаний и новых навыков) выпускников</b>				
вузов	3,8	4,0	<b>4,4</b>	4,1
сузов (техникумов, колледжей)	3,8	3,9	4,2	3,9
учреждений НПО (ПТУ и т.д.)	3,6	3,7	3,8	3,7

ство в работниках тех категорий, для которых является достаточным 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 их дополнительное обучение. И примерно на трех из четырех предприятий, принимавших выпускников на должности линейных специалистов, служащих и на места рабочих, нужно было организовывать их дополнительную подготовку.

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 связи с этим одно из наиболее важных качеств, на которое в первую очередь обращают внимание работодатели, — быстрота усвоения новых знаний, высокая обучаемость работника.

*Резюмируем требования работодателей к профессиональной подготовке работников.* Диплом о профессиональном образовании — необходимый сигнал для работодателя, но не позволяет дифференцировать само качество подготовки работника. Другие внешние сигналы (например, рекомендации о работнике) пока мало эффективны и слабы на нынешнем рынке труда. Наиболее высокое доверие у работодателей вызывает только "собственная" оценка работника, выставляемая по итогам прохождения "внутрифирменных" процедур отбора. И чем успешнее предприятие, тем жестче практикуемые процедуры подбора персонала, в том числе процедуры "проверки" личных качеств работника. Работодатели премиум-уровня наряду с высоким уровнем профессиональных знаний и навыков требуют от работников высоко-

го уровня лояльности и преданности фирме, что неудивительно, ведь цена ухода на другую фирму к конкуренту так же высока, как и цена ошибки некомпетентного работника.

Успешные предприятия, активно проводящие модернизацию, стремятся к формированию новационных команд, где персонал должен состоять не из обычных исполнителей, а высокоадаптивных и обучающихся, с творческим подходом к работе, умеющих работать на общий результат работников.

Вместе с тем подобный запрос предприятий премиум-класса сталкивается с рядом ограничений. Сигналом об ограничениях является то, что даже на успешных предприятиях, чьи ресурсы позволяют нанимать более дорогую и более квалифицированную рабочую силу, менеджеры не могут решить проблему "старения" персонала по отдельным категориям работников. Основной причиной становится неудовлетворенность работодателей качеством нынешней подготовки молодых кандидатов, уступающих "старшим" работникам, — доверие у работодателей к нынешней системе профподготовки достаточно низкое, а адаптация молодых сотрудников требует от предприятий значительных затрат времени и денег.

На успешных предприятиях действительно складывается несколько отличные от большинства других предприятий требования к качеству подготовки рабочей силы. В частности, на этих предприятиях от руководителей и специалистов экономических служб требуется не только высшее экономическое образование, но и отраслевые технологические знания. В свою очередь, для служащих необходим высокий уровень профессионального образования, предполагающий высокий уровень развития и общей культуры. Пока же нынешняя система профессионального образования слабо адаптирована к подобным требованиям со стороны успешных предприятий. Они "не готовят нужных специалистов".