



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МОНИТОРИНГ **ЭКОНОМИКИ** ОБРАЗОВАНИЯ

**Стратегии работодателей
в сфере обучения персонала
в 2007, 2009 и 2010 гг.**

Информационный бюллетень

2011 • **7** [54]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МОНИТОРИНГ **ЭКОНОМИКИ** ОБРАЗОВАНИЯ

**Стратегии работодателей
в сфере обучения персонала
в 2007, 2009 и 2010 гг.**

Информационный бюллетень

2011 • **7** [54]

МОСКВА

Редакционная коллегия:

Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева, Я.И. Кузьминов (главный редактор),
Т.М. Давыденко

Авторы:

Я.М. Рощина, И.С. Русских

Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. Информационный бюллетень. — М., НИУ ВШЭ, 2011. — 36 с.

В бюллетене представлены результаты анализа данных социологических опросов руководителей предприятий промышленности и услуг. Обнаружены детерминанты вероятности переобучения по категориям персонала. Выявлены несколько стратегий обучения различных категорий персонала, а также факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии. Рассмотрены различия между типами предприятий по затратам на обучение.

Содержание

Введение	4
1. Методика исследования	8
2. Проблема дефицита кадров	10
3. Методы обучения на предприятиях	13
4. Факторы, влияющие на выбор стратегии обучения по категориям персонала	15
5. Актуальность проблемы переобучения сотрудников	18
6. Стратегии переобучения и развития персонала организации	20
7. Затраты на обучение	22
Заключение	25
<i>Приложение 1. Регрессионный анализ</i>	<i>27</i>
<i>Приложение 2. Кластерный анализ</i>	<i>31</i>

ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала предприятием — важный элемент инвестиций в человеческий капитал. Как правило, необходимость в обучении работников возникает в нескольких случаях:

- для принятых на предприятие выпускников учебных заведений;
- для принятых новых сотрудников с опытом работы;
- для имеющегося персонала с целью повышения его квалификации, в связи с внедрением новых технологий и т.д.;
- для работников, которых затронула вертикальная или горизонтальная мобильность в рамках предприятия или его филиалов, и др.

Проблема обучения может стать особенно актуальной в условиях дефицита тех или иных категорий работников. Когда организация сталкивается с проблемой дефицита кадров, она может заниматься переобучением/дообучением уже работающих сотрудников для занятия ими вакантных должностей. При этом обучение персонала в организации является фактором развития внутреннего рынка труда, внутрифирменной мобильности, повышения эффективности и мотивации сотрудников. Нанимая новый персонал, предприятие часто также сталкивается с тем, что квалификация, навыки, принципы работы новичков не вполне соответствуют ожиданиям и стандартам фирмы. Поэтому неизбежным оказывается их переобучение, подстройка под новый коллектив.

Обучение персонала предприятием связано не только с проблемой роста человеческого капитала, но и с проблемой его сохранения. Повышая квалификацию сотрудников, работодатели создают «позитивный ореол», позволяющий не только привлекать новых высококвалифицированных сотрудников, но и удерживать уже занятых в компании.

Необходимость постоянного повышения уровня квалификации в условиях быстрого устаревания профессиональных знаний возникает как перед высококвалифицированными работниками, так и перед сотрудниками, только что закончившими учебные заведения. В условиях постоянно меняющейся окружающей среды организациям необходимо приспособляться и быть гибкими.

Повышение уровня квалификации персонала может осуществляться как самостоятельно (работодателем), так и за счет аутсорсинга (учебные заведения, коуч-компании и пр.), при этом выбор методики обычно определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Что касается обучения персонала, то существует множество методов: обучение на рабочем месте, профессионально-техническое обучение, неформальное обучение (наставничество, через общение с работниками), лекции, программное обучение, обучение для специальных целей — узкая специализация, направленность для отдельных групп работников. Методы подготовки без отрыва от производства: ротация работы — работа в разных подразделениях, тренировка. Подготовка вне рабочего места: метод ситуационного анализа (кейс-стади), комплексные ситуационные сценарии, управленческие игры, семинары вне компании, программы обучения в университетах, ролевые игры, моделирование поведения — фильм о методах управления, который затем предлагают симитировать, внутрифирменные центры повышения квалификации и корпоративные университеты.

Одной из причин образования внутренних рынков труда стало развитие внутрифирменных инвестиций в специфический человеческий капитал, а также трансакционных

издержек и проблем отбора. При этом объемы инвестиций, оценка их эффективности и характеристики предприятий, активно использующих внутренний потенциал имеющегося персонала, мало изучены. Именно поэтому мы остановимся на изучении поведения организаций на внутреннем рынке труда в зависимости как от характеристик предприятий, так и от характеристик работников (занимаемой должности, уровня квалификации и пр.).

Исследования в области обучения и развития зачастую проводятся методом кейс-стади, когда изучаются наиболее успешные практики передовых компаний. Такой метод исследования в целом популярен среди исследователей менеджмента организации, сторонников теории организации. Однако немало исследований проведено и на основе количественных данных.

В статье «Наем или переобучение: опыт российских предприятий»¹ Лазаревой О. и других было проведено исследование промышленных предприятий России: какова кадровая политика в отношении персонала, какие стратегии применяются и с какой эффективностью. Результаты проведенного исследования показали, что, несмотря на распространенность мнения о том, что система переподготовки кадров на отечественных предприятиях переживает период стагнации, большинство предприятий предоставляют обучение как минимум какой-либо одной группе своих работников. Объем проводимого обучения вполне сопоставим с аналогичным обучением в странах Восточной Европы, а издержки на обучение — со странами Западной Европы.

Обучение сотрудников на предприятии позволяет минимизировать издержки при найме сотрудника необходимой квалификации, особенно в тех случаях, когда эти издержки очень велики, т.е. сложно найти работника с требуемыми навыками. На основе результатов, полученных в ходе исследования, авторы делают вывод о том, что можно говорить о зависимости вероятности обучения сотрудника от издержек на поиск: чем выше издержки поиска, тем больше вероятность переобучения. В наибольшей степени этот вывод справедлив для таких групп работников, как инженерно-технический персонал и квалифицированные рабочие. Обучение руководителей различного уровня, «возвращение» собственных управленческих кадров также можно выделить в качестве тенденции во внутрифирменном обучении.

Кроме того, исследование показало, что в случае затруднения с поиском и наймом новых сотрудников предприятия вынуждены нанимать сотрудников без необходимых навыков и тратить средства на обучение не только специфическим, но и отраслевым и общим навыкам. Это относится, в частности, к найму выпускников учебных заведений с последующим дообучением и переобучением для нужд организации. Было установлено также, что доля расходов на обучение не сильно варьируется с ростом численности занятых на предприятии. Это может быть объяснено тем, что многие используют неформальный способ обучения — наставничество, или «прикрепление» сотрудника к более опытному работнику для обучения без отрыва от работы, обучение на рабочем месте. Именно этот способ оказался наиболее популярным среди предприятий, участвовавших в исследовании.

В работе Бондаренко Н.² проводится анализ ожиданий работодателей от потенциальных сотрудников. В 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, проводилось сравнение предприятий различной степени успешности. Выяснилось, что на успешных предприятиях реструктуризация была связана с процессами роста и расширения, а на неуспешных — с процессами снижения и сокращения. При подборе квалифицированного персонала на большинстве опрошенных предприятий существует унифицированный набор требований, которые можно называть общепринятыми нормами при приеме на работу.

¹ Лазарева О., Денисова И., Цухло С. Наем или переобучение: опыт российских предприятий. Препринт WP3/2006/11. — М.: ГУ ВШЭ, 2006.

² Бондаренко Н. Запросы работодателей к качеству профессиональной подготовки работников // Вестник общественного мнения, 2009, №3.

Попытка исследования политики обучения персонала в российских компаниях принята в рамках статьи Т.А. Солтицкой «Политика обучения персонала в российских компаниях»³. Автор анализирует политику организационного обучения с целью описания актуальных типов политики обучения. Разнообразие подходов к обучению персонала описано через четыре основных типа политики:

- 1) функциональная;
- 2) проблемно-ориентированная;
- 3) перспективно-ориентированная;
- 4) креативная.

В организациях с доминирующей функциональной политикой обучения руководители минимально учитывают интересы и потребности персонала в саморазвитии и обучении, а потребности организации доминируют над потребностями сотрудников. Это преобладающий тип организации обучения.

Проблемно-ориентированная политика обучения персонала учитывает как потребности организации, так и предпочтения сотрудников. При таком методе обучения доминируют ситуационные потребности и интересы сотрудника, отсутствует ориентация на перспективу развития компании и специалистов.

Перспективно-ориентированная политика в обучении персонала направлена на достижение результатов организацией. В таких компаниях объектом обучения чаще становятся руководители подразделений и ключевые специалисты, а эффективность обучения оценивается после каждого семинара/тренинга и т.п. обучающего мероприятия. В отличие от компаний с функциональной политикой обучения, здесь сотрудники чаще с воодушевлением относятся к процессу обучения, который нацелен на приобретение знаний, а не навыков.

При креативной политике компания создает самообучающиеся рабочие группы и команды с непрерывным процессом образования. Такие организации часто прибегают к нестандартным учебным программам, результат которых может оказаться непредсказуемым. Данный тип политики обучения ориентирован в первую очередь на потребности сотрудников компании.

Автор выделяет три группы компаний по степени сформированности в них системы обучения. В первую группу попадают компании, для которых обучение не является самостоятельной и значимой сферой деятельности. Группа вторая — фирмы, для которых обучение персонала представлено функцией, реализуемой менеджером по персоналу. В третью группу включены компании, для которых обучение — стратегическая задача менеджмента.

Попытка измерения эффективности обучения предпринята в работе Подвербных О.Е.⁴, где приводятся результаты опроса 500 рабочих производственного предприятия ОАО «Красноярский металлургический завод». Целью исследования было получение мнения рабочих как участников процесса обучения о мотивах, степени удовлетворенности в зависимости от стажа работы, уровня профподготовки и подобных факторов. Основные мотивы обучения для рабочих: производственная необходимость, материальные причины, угроза сокращения. Нужно отметить, что в большинстве случаев (70%) инициатором обучения выступала администрация, руководство предприятия.

После прохождения обучения сами рабочие отметили в качестве эффекта от обучения повышение квалификации, рост тарифного разряда и производительности труда. Это влечет за собой повышение оплаты труда, что, несомненно, будет являться стимулом к дальнейшему обучению. Метод обучения, используемый на предприятии, — обучение на рабочем месте, что далеко не всегда позволяет приобрести необходимые знания при изменении процесса производства. Переобучение в основном проходят квалифицированные рабочие, что оставляет прочие категории (низко- и среднеквалифицированных рабочих) за пределами обучения. Это крайне важно, т.к. именно из них возможно формирование потенциального кадрового резерва предприятия. Автор приходит к выводу о не-

³ Солтицкая Т.А. Политика обучения персонала в российских компаниях // Российский журнал менеджмента, том 3, №2, 2005.

⁴ Подвербных О.Е. Переподготовка рабочих на крупном предприятии // Социологические исследования, 2004, № 10.

обходимости обучения также и для этих категорий персонала и говорит о большем разнообразии методов обучения.

В своей статье J.H. Bishop⁵ говорит о том, что необходимость обучения сотрудников организации разделяется большинством современных компаний, но при этом является непростым объектом для изучения, поскольку эффективность тренингов очень сложно измерить. Работодатели заинтересованы в обучении персонал потому, что оно увеличивает выработку, повышает эффективность труда. В работе описываются фирмы, обучающие определенные категории персонала, влияние обучения на рабочем месте на заработную плату и эффективность/производительность труда, распределение расходов на обучение между организацией и сотрудником.

Основные характеристики организации, влияющие на стратегию обучения персонала:

- численность персонала организации (крупные компании более склонны обучать персонал);
- организации, имеющие сильные профсоюзы;
- предприятия с разветвленной структурой (филиалы, сети, холдинги);
- предприятия с гибкими и высокоэффективными системами производства;
- предприятия высокотехнологичных отраслей;
- организации, деятельности которых присущ высокий уровень стандартизации и необходимости повышения квалификации;
- предприятия, на которых новые сотрудники проходят длительный испытательный срок;
- предприятия, где сотрудники после прохождения испытательного срока сдают экзамен;
- предприятия из регионов и рынков с низким уровнем безработицы и пр.

В работе J.S. Pischke⁶ рассматривается возможность измерения вопроса обучения (продолжительность, эффективность) на примере Германии. В среднем немецкий работник тратит на обучение 60 часов в год. Высокая оценка эффекта от обучения объясняется следующими причинами:

- выгода от обучения для сотрудников очень высока;
- отдача от коротких тренингов выше, чем от продолжительного обучения;
- эффективность формального и неформального обучения может быть одинаково высокой;
- неверно измеряется эффект обучения.

Изучение проблемы профессиональной подготовки работников отражено также в исследованиях на основании МЭО М. Красильниковой и Н. Бондаренко⁷. Исследование строилось на результатах опроса в докризисных 2005–2007 и кризисных 2008–2009 годах, что позволило авторам проиллюстрировать изменение ситуации и влияние кризиса на процессы дефицита персонала в организациях и переобучения сотрудников.

⁵ John H. Bishop. What We Know About Employer-Provided Training: A Review of the Literature. Cornell University ILR School. WP 96-09, 1996. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1179&context=cahrswp>.

⁶ Jörn-Steffen Pischke. Comment on "Workplace Training in Europe" by Andrea Bassanini et al., in G. Brunello, P. Garibaldi, and E. Wasmer (eds.) *Education and Training in Europe. A Report for the Fondazione Rodolfo De Benedetti*, Oxford: Oxford University Press, 2007, 330–342.

⁷ Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. Оценка работодателями качества профессиональной подготовки работников – электронная публикация <http://www.ecsocman.edu.ru/data/2010/12/24/1214864758/Krasilnikova.pdf>. Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей // Вопросы образования. – 2009. – N 4. – С. 218–234.

1. МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В итоге данного исследования будут найдены стратегии работодателей в области обучения и развития персонала и факторы, влияющие на выбор стратегии. Для этого будут решены следующие задачи.

1. Описание особенностей систем обучения в организациях.
2. Выявление стратегий предприятий по обучению персонала в зависимости от его категории (рабочие, специалисты, руководители).
3. Типологизация предприятий по степени вовлеченности в обучение (активное/пассивное, вновь нанятые/уже работающие).
4. Оценка влияния характеристик предприятия (численность, отрасль экономики и т.д.) на выбор стратегии обучения персонала.

Эмпирическая основа исследования – данные мониторинга экономики образования (раздел «опросы работодателей») за 2007, 2009 и 2010 гг. Мониторинг экономики образования проводится Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» при участии Левада–Центра⁸. Для этого опроса была спроектирована Всероссийская стратифицированная выборка, репрезентирующая предприятия и организации выделенных секторов экономики России (за исключением сельских районов)⁹. Исследуемой совокупностью является городское и сельское население Российской Федерации. Из исследуемой совокупности исключено население Чеченской республики из-за невозможности проведения опросов в этом регионе. Используется многоступенчатая стратифицированная территориальная случайная выборка. Всего в исследовании принимал участие 51 субъект РФ. Объем выборки¹⁰ составил: в 2007 г. – 1004, в 2009 г. – 1005, в 2010 г. – 1010 предприятий.

Опросы проводились для оценки ожиданий работодателей относительно подготовки рабочей силы в системе профессионального образования, получения адекватной и актуальной информации о мнении работодателей по поводу текущей и перспективной потребности в рабочей силе различного профессионально-квалификационного уровня.

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

1. Предприятия промышленности, в которую вошли предприятия
 - 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.

⁸ <http://education-monitoring.hse.ru/index.html>.

⁹ Подробное описание конструирования выборки см. <http://education-monitoring.hse.ru/part1.html>.

¹⁰ 2007 и 2009 гг. были отобраны в связи с наибольшей степенью близости вопросов, необходимых для проводимого исследования

Были введены ограничения на численность работающих на предприятии:

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

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

На отобранных предприятиях опрашивался один респондент (руководитель предприятия или заместитель руководителя, компетентный в вопросах общеэкономической и/или кадровой стратегии развития предприятия). Данный опрос осуществлялся методом личного интервью и проводился с учетом традиционных требований к технологии проведения подобных опросов (интервьюер, строго придерживаясь текста анкеты, устно задает вопросы опрашиваемым и фиксирует их ответы и т.д.). Структура выборок по отраслям и по численности занятых представлена в таблице 1.

Таблица 1. Структура выборки предприятий по отраслям и по численности занятого персонала
(в процентах от числа опрошенных)

Структура выборки предприятий	2007	2009	2010	Итого
Среднесписочная численность занятых (чел.)				
<= 50	27.9	27.7	28.9	28.1
51–100	19.7	19.7	19.4	19.6
101–500	32.7	32.1	31.8	32.2
5001–1000	7.8	8.7	8.0	8.1
1001–5000	9.6	10.0	10.3	10.0
> 5000	2.4	1.8	1.7	2.0
Отрасль				
Промышленность	17.2	17.5	17.9	17.5
Связь (без обычной почты)	15.9	16.0	15.9	16.0
Строительство	16.3	16.2	16.1	16.2
Торговля (оптовая и розничная)	17.3	17.7	17.3	17.5
Транспорт	16.2	15.7	15.6	15.9
Сфера деловых услуг (информация, реклама, маркетинг, консалтинг)	16.9	16.8	17.1	17.0

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 гг.

2. ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ

Как отмечают многие исследователи¹¹, несмотря на довольно высокую безработицу, российские промышленные предприятия испытывают дефицит рабочей силы, особенно квалифицированных рабочих. В 2007 г. 44,4% предприятий испытывали потребность хотя бы в одной из категорий персонала, а к 2010 г. эта доля уменьшилась до 30% (табл. 2). Выше всего потребность в квалифицированных рабочих: 64,6% в 2007 г. и 20,6% в 2010 г.; на втором месте — в специалистах линейных подразделений (37,7 и 10,3% соответственно), затем — в неквалифицированных рабочих, специалистах функциональных подразделений и руководителях линейных подразделений (более 20% в 2007 г. и около 5–10% в 2010 г.). Менее всего дефицит ощущается по категориям топ-менеджеров, руководителей функциональных подразделений и офисных работников. В целом надо признать, что настоятельность проблемы дефицита кадров с 2007 по 2010 г. снизилась в два-четыре раза по разным категориям. Больше всего доля предприятий, испытывавших дефицит кадров во все годы, была в промышленности и на транспорте, а в 2007 г. — также и в строительстве. Во все годы предприятия с численностью до 100 человек испытывали меньший дефицит, чем более крупные. По данным 2007 г., среди предприятий, попавших в выборку, дефицит кадров составлял около 5 % от общего числа уже занятых.

Таблица 2. Доля предприятий, испытывавших дефицит кадров по каждой из категорий персонала (в процентах от числа опрошенных)

Категория персонала	2007	2009	2010
Топ-менеджеры	14.4	2.8	2.9
Руководители функциональных подразделений	12.7	2.4	2.8
Руководители линейных подразделений	24.2	4.9	6.7
Специалисты функциональных подразделений	20.0	4.8	5.8
Специалисты линейных подразделений	37.7	10.1	10.3
Служащие и офисные работники	11.0	2.8	4.5
Квалифицированные рабочие	64.6	20.0	21.6
Неквалифицированные рабочие	20.6	6.0	9.1
Хотя бы по одной из перечисленных категорий	44.4	30.5	30.3

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

Данные МЭО показали, что на российском рынке труда проблема избыточной численности занятых не настолько актуальна: о ее наличии хотя бы по одной категории занятых заявили 5% предприятий в 2007 г., 12,3% в 2009 г. и 6,2% в 2010 г..

По категориям занятых дефицит наиболее остро ощущают среди квалифицированных рабочих и линейных специалистов по всем отраслям, где задействованы эти группы работников. Фирмы различной успешности в основном примерно одинаково объясняют

¹¹ Лазарева О., Денисова И., Цухло С.. Наем или переобучение: опыт российских предприятий. Препринт WP3/2006/11. — М.: ГУ ВШЭ, 2006., С.27

причины дефицита специалистов в 2007 г. (в 2009 и 2010 гг. этот вопрос не задавался): система профессионального образования выпускает недостаточно работников нужного уровня профессиональной подготовки и имеющих необходимый опыт работы. Неуспешные предприятия также склонны относить это на счет проблем с уровнем заработной платы: они, как правило, не могут обеспечить конкурентный уровень оплаты труда своим сотрудникам.

Разумеется, найм новых сотрудников — один из наиболее распространенных путей решения проблемы дефицита кадров. В самом деле, 90% опрошенных принимали на работу новых работников, в том числе в 2007 г. 29%, в 2010 г. 24% руководителей высшего звена; примерно столько же — функциональных руководителей, несколько больше — линейных руководителей; 37% в 2007 г. и 32% в 2010 г. функциональных специалистов; 41% и 37% линейных специалистов; 43% служащих; 64 и 59% квалифицированных рабочих; 39–40% неквалифицированных рабочих (табл. 3).

Таблица 3. Доля предприятий, осуществлявших найм по каждой из категорий работников (в процентах от числа опрошенных)

Категория работников	2007	2009	2010	Итого
Руководители высшего звена, топ-менеджеры (зам. руководителя предприятия, главные специалисты)	29.3	25.2	24.3	26.3
Руководители функциональных подразделений	31.6	28.4	26.9	28.9
Линейные руководители / менеджеры подразделений, ответственные за основную производственную деятельность	33.7	30.8	28.1	30.9
Исполнители высшей квалификации, специалисты функциональных подразделений	37.2	33.0	31.5	33.9
Исполнителей высшей квалификации, специалисты, занятые в линейных подразделениях,	41.0	36.3	36.7	38.0
Служащие, офисные работники, технические исполнители	43.2	40.7	43.6	42.5
Квалифицированные рабочие	63.7	59.7	58.6	60.7
Неквалифицированных рабочие	38.9	38.1	39.7	38.9
Не принимали новых работников за два года перед опросом	10.1	13.2	17.7	13.7

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

От 40 до 58% предприятий в разные годы по разным категориям персонала отмечали, что вновь принятые нуждаются в дополнительном обучении. Среди принятых за три анализируемых года специалистов высшей квалификации нуждались в обучении 65% специалистов функциональных подразделений и 64% специалистов линейных подразделений (табл. 4). Для 69% принятых служащих было необходимо дополнительное обучение. Доля вновь принятых квалифицированных рабочих, испытывающих потребность в обучении, составила 62%.

Помимо специалистов, уже имеющих опыт работы, 66,5% предприятий выборки в 2007 г. нанимали на работу выпускников учебных заведений; в 2010 г. эта цифра снизилась до 55,6%. Наибольшая доля предприятий нанимает выпускников вузов (60% в 2007, 49,6% в 2010 г.), меньше — выпускников учреждений СПО (36,4 и 33,7% соответственно) и НПО (36,4 и 28,5%) (табл. 5).

Преимущество, которым обладают недавние выпускники, — это способность к обучению. На большинстве предприятий найм выпускников связан с дополнительными финансовыми вложениями и затратами на «дообучение» вновь нанятых специалистов, клерков и рабочих.

В целом опрос в 2007 и 2009 гг. показал, что работодатели выше оценивают базовые профессиональные навыки (hard skills) своих работников¹²: 85% считают их уровень «хо-

¹² В 2010 г. этот вопрос не задавался.

**Таблица 4. Потребность в дополнительном обучении работников,
вновь принятых за последние два года
(в процентах)**

Категория работников	2007	2009	2010	Итого
<i>Доля предприятий, отметивших необходимость дополнительного обучения (в процентах)</i>				
Специалисты функционального подразделения	44.8	41.6	37.4	41.4
Специалисты, занятые в линейном подразделении	57.8	54.5	48.2	53.7
Служащие, офисные работники или технические исполнители	48.5	41.1	42.6	44.1
Квалифицированные рабочие	53.7	52.5	49.7	52.0
<i>Средняя доля от новых работников, нуждающихся в обучении:</i>				
Специалисты функционального подразделения	64.7	58.3	74.1	65.3
Специалисты, занятые в линейном подразделении	64.0	59.5	68.9	64.0
Служащие, офисные работники или технические исполнители	59.4	63.1	86.0	69.4
Квалифицированные рабочие	56.8	57.1	72.5	61.8

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

**Таблица 5. Доля предприятий, принимавших в течение двух лет
перед опросом на работу выпускников
(в процентах от числа опрошенных)**

Вид учебного заведения	2007	2009	2010	Итого
Вузы	60.0	47.5	49.6	52.5
Учреждения СПО	36.4	31.0	33.7	33.7
Учреждения НПО	36.4	30.9	28.5	32.1
Хотя бы один из видов УЗ	66.5	54.4	55.6	55.6

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

рошим» или «отличным». Показатели, характеризующие soft skills (умение переучиваться, осваивать новые знания, уровень трудовой дисциплины и общей культуры, умение работать в коллективе, творческий подход к делу, ориентация на результат) 92% руководители оценивают на «хорошо» или «удовлетворительно». Соответственно, более актуальна проблема повышения уровня именно этих способностей и умений.

Как вновь нанятых сотрудников, так и уже занятых на предприятии нередко нужно доучивать или переучивать, чтобы решить проблему дефицита кадров. Предприятия используют как внутреннее обучение (чаще всего наставничество), так и внешнее (в зависимости от категории персонала). В 2007 и 2009 гг.¹³ проблему дефицита специалистов высшей квалификации 8% компаний выборки решали путем самостоятельного обучения, 5% направляли в бизнес-школы, колледжи, вузы. Группа персонала «Служащие, офисные работники, технические исполнители» нечасто становится объектом обучения: только около 1% компаний используют внешнее и внутреннее обучение при дефиците персонала данной категории. В случае дефицита квалифицированных рабочих своих специалистов чаще обучают внутри компании (15%), чем направляют в учреждения среднего профессионального образования (6%).

Таким образом, наиболее популярные методы обучения для всех категорий персонала — это курсы повышения квалификации и прикрепление новичка к опытному работнику, являющемуся наставником. При этом финансирование обучения проводилось в 36% опрошенных компаний чаще всего направлением на обучение в вуз и на внешние курсы.

¹³ В 2010 г. вопрос о мерах по преодолению дефицита кадров не задавался

3. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Большинство предприятий в течение года организывают профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации, стажировку для своих сотрудников (72% в 2007 г. и 62% в 2010 г.). Как видно из таблицы 6, доля таких предприятий упала. Чаще всего обучаются исполнители высшей квалификации (на 46% предприятий в 2010 г.), несколько реже – руководители (37%) и квалифицированные рабочие (31%). Только 23% предприятий в 2010 г. обучали своих офисных сотрудников и 5% – неквалифицированных рабочих.

Каким образом организовано обучение на предприятиях? Учебный центр для профессиональной подготовки есть на 12% предприятий, учебные курсы, курсы профподготовки, повышения квалификации или переподготовки имеют 13% организаций, учреждение СПО, НПО или вуз – не более 2%; эти цифры практически не изменились за 2007–2010 гг., Лишь на 3% предприятий в 2007 г. были структуры типа учебное рабочее место, учебный кабинет, учебный цех, корпоративный университет, отдел подготовки персонала, бюро, сектор, внутренние тренинги. Внутреннее обучение используют 22% компаний, причем бóльшая их часть использует лишь какой-либо один из методов внутреннего обучения.

При отборе специалистов руководители предприятий предпочитают работников широкого профиля, которые готовы после подготовки в профессиональной образовательной системе продолжить свое обучение уже на рабочем месте. Эта тенденция имеет место по всем категориям персонала, за исключением квалифицированных рабочих, которые требуются чаще в качестве узкоспециализированных работников. На наиболее успешных предприятиях предпочитают нанимать таких работников, которые не нуждаются в дальнейшем обучении непосредственно на рабочем месте. Что касается форм переобучения сотрудников, то в последнее время работодатели отдают предпочтение внешним, организованным формам переобучения, хотя также надеются на собственные ресурсы для повышения квалификации персонала. Среди организованных форм переподготовки преобладают подготовка в учебных центрах, на специальных курсах по переподготовке и повышению квалификации, в том числе и зарубежных. В 2010 г. по сравнению с 2007 г. несколько выросла доля обучавшихся как внутри предприятия, так и в компаниях-партнерах среди руководителей и специалистов. Распределение методов обучения по профессиональным категориям работников на опрошенных предприятиях приведено в таблице 7.

Таблица 6. Профессиональная подготовка работников на предприятиях
(в процентах от числа опрошенных)

Категория работников	2007	2009	2010	Итого
Руководители различного уровня	45.9	37.7	37.4	40.3
Исполнители высшей квалификации, специалисты	53.3	44.7	45.7	47.9
Служащие, офисные работники, технические исполнители	26.1	21.8	22.6	23.5
Квалифицированные рабочие	35.4	33.5	31.1	33.3
Неквалифицированные рабочие	7.3	4.7	5.2	5.7
Хотя бы одна из категорий	71.8	64.6	62.0	66.1

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

Таблица 7. Методы обучения работников по профессиональным категориям
(вертикальный процент, только по предприятиям, переобучившим данную категорию персонала, в среднем за все годы)

Методы обучения работников	Руководители	Специалисты	Офисный персонал	Квалифицированные рабочие	Неквалифицированные рабочие
На данном предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав предприятия	20.0	22.5	38.2	47.7	64.2
В компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	15.6	16.3	11.0	10.0	7.5
На курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	68.9	70.0	58.0	48.3	26.6
В вузах	17.3	15.6	9.4	3.5	1.2
В учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	2.5	2.6	5.5	13.2	9.8
В бизнес-школах	15.6	7.3	4.7	1.3	.6
За рубежом	7.6	2.8	.6	.3	.0
Другое	3.1	2.8	2.0	2.5	3.5

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 гг.

Несмотря на то, что многие работодатели заявляют о потребности в переобучении, на деле число реально практикующих этот метод оказывается гораздо меньше. В большинстве случаев среди основных причин отказа звучит недостаток средств на переобучение сотрудников, а на успешных предприятиях основным сдерживающим фактором оказывается отсутствие подходящих программ переобучения и целевых курсов.

Формы дополнительного обучения новичков по отдельным категориям персонала в изучаемых секторах экономики различаются, и эти различия достаточно устойчивы во времени. При переобучении специалистов функциональных и линейных подразделений предприятия обращаются к внешним организациям, направляют работников на курсы повышения квалификации, либо прикрепляют к наставнику. Квалифицированные рабочие в основном прикрепляются к наставнику, реже (в отраслях промышленности и строительства) направляются на внешнее обучение. Это связано с необходимостью обязательной сертификации (допусков, технологического обучения) для данной категории персонала.

4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ ПО КАТЕГОРИЯМ ПЕРСОНАЛА

Для выявления факторов выбора стратегий обучения персонала была оценена модель логистической регрессии (таблицы Приложения 1.1. – 1.4.). Целью являлось выделение ключевых характеристик предприятия, влияющих на методы обучения персонала различных категорий. Анализ строился в несколько этапов: отдельно рассматривалась каждая из категорий персонала, набор предикторов различался лишь на одну переменную в зависимости от исследуемой категории. Так, при изучении принятия решения об обучении руководителей в предикторах оценивалась переменная необходимости переобучения вновь нанимаемых сотрудников данной категории.

В качестве предикторов были использованы характеристики предприятия: численность занятых (объединенная в группы: менее 50 чел, 51-100 чел, 101-500 чел, 501-1000 чел, более 1000 чел), форма собственности предприятия (государственная, частная), финансовое положение предприятия, относительная успешность по сравнению с другими предприятиями, отрасль деятельности (промышленность, связь, строительство, торговля, транспорт, деловые услуги), дефлированный логарифм заработной платы, уровень владения навыками (переменные soft skills и hard skills), а также оценка необходимости дополнительного обучения работников по категориям.

Модель В была оценена на основе данных о 1673 предприятиях (объединенная выборка за 2007 и 2009 гг.¹⁴). Контрольная группа – крупные (свыше 1000 чел. занятых) предприятия промышленности, финансово благополучные, успешные, сотрудники которых обладают высоким уровнем навыков. Логистический регрессионный анализ с зависимой переменной «Организовывали ли вы переподготовку для сотрудников в прошлом году?» (да = 1) для руководителей различного уровня, специалистов, служащих и офисных работников, квалифицированных рабочих выявил различия значимых факторов по этим категориям персонала.

Переподготовка руководителей, согласно полученным результатам (таблица П1.1.), на уровне значимости 5% зависит от отрасли, к которой принадлежит предприятие (принадлежность предприятия к сфере деловых услуг по сравнению со сферой промышленности, выступающей контрольной группой, в 1,2 раза увеличивает вероятность обучения данной категории персонала). Относительная успешность по сравнению с предприятиями, расположенными в этом же населенном пункте, также оказывает влияние на вероятность переобучения руководителей, а именно: успешное предприятие чаще обучает своих сотрудников, чем менее успешное. При этом, чем больше размер фирмы (количество работников), тем более развита структура обучения и тем большее внимание руководство уделяет обучению своих сотрудников. Логарифм заработной платы также оказывает прямое влияние на вероятность обучения руководящих кадров предприятия.

Еще один важный предиктор переобучения руководителей – уровень «мягких» навыков, значимый только для этой категории персонала. Если по оценке руководителя предприятия вновь принятые на руководящие должности сотрудники нуждались в обучении, то на таких предприятиях также повышается вероятность переобучения данной категории персонала. Это свидетельствует о том, что одно из основных направлений переобучения – обучение вновь нанятых сотрудников. Наиболее сильный предиктор модели – уровень soft skills, при низком уровне значения повышающий вероятность

¹⁴ Данные за 2010 г. не использовались в модели в силу ряда пропущенных в этом году вопросов.

переобучения руководителей более чем в два раза. Такой результат по категории «руководители» подтверждает гипотезу о значимости различий по категориям персонала и направлениям переобучения сотрудников.

Значимость так называемых «мягких навыков» (умение переучиваться, осваивать новые знания, уровень трудовой дисциплины и общей культуры, умение работать в коллективе, творческий подход к делу, ориентация на результат) для категории «руководители» высока, поскольку именно они являются ролевой моделью для своих подчиненных, демонстрируя эффективные образцы поведения. Если на этом уровне в организации значимость стремления к освоению нового, повышению общей культуры, а также отношение к собственной работе не являются столь же значимыми, как финансовые результаты деятельности компании, то и политика обучения будет соответствующая. Если высший менеджмент компании не разделяет идею значимости обучения и развития персонала, рассматривает расходы на персонал не как инвестицию, а как затратную статью бюджета, то стратегия организации в области переобучения персонала будет соответствующей.

Вероятность принятия решения об обучении специалистов (таблица П1.2.) значимо выше на предприятиях в сфере строительства. Численность занятых также является значимым фактором – если она меньше, чем 500 человек, это уменьшает шансы специалистов на обучение. Логарифм заработной платы также оказывается значимым: чем выше заработная плата сотрудников предприятия, тем больше вероятность обучения и развития персонала в организации. Недостаточный уровень знания у вновь нанимаемых специалистов – предиктор обучения данной группы.

Обучение офисных работников и служащих (таблица П1.3.) определяется численностью предприятия (здесь также лидируют крупные предприятия), более высокой заработной платой на предприятии, а также недостаточным уровнем квалификации вновь нанимаемых работников. Наибольшей предсказательной силой обладает регрессионная модель, описывающая вероятность переподготовки квалифицированных рабочих (Таблица П1.4.) При этом результат, полученный по двум схожим вопросам, касающимся «финансовой успешности» и «относительной успешности», получился довольно интересным: склонны не обучать своих сотрудников «финансово успешные» и «относительно неуспешные». Численность работников, необходимость переобучения новичков также оказывают влияние.

В таблице 8 приведены обобщенные результаты регрессионного анализа факторов, влияющих на стратегию обучения по категориям персонала.

Таким образом, основные характеристики предприятия, определяющие стратегию обучения на предприятии, – это численность занятых (фирмы, размером более 500 человек, по сравнению с менее крупными предприятиями, обучают сотрудников всех категорий, применяя наиболее широкий спектр методов обучения); недостаток навыков

Таблица 8. Оценка факторов, влияющих на стратегию обучения персонала, по результатам регрессионного анализа

Факторы	Руководители	Специалисты	Клерки	Квалифицированные рабочие
Отрасль	+	+	-	+
Численность работников	+	+	+	+
Soft skills	+	-	-	-
Hard skills	-	-	-	-
Финансовое положение	-	-	-	-
Относительная успешность	+	+	-	+
Форма собственности	-	-	-	-
Логарифм заработной платы	+	+	+	-
Недостаток навыков у новичков	+	+	+	+

Источник: МЭО 2007, 2009 г.

у новичков является вторым значимым фактором. Различия по категориям персонала: на обучение руководителей влияет уровень soft skills, незначимый для прочих категорий; заработная плата незначима только при принятии решения об обучении квалифицированных рабочих (вне зависимости от успешности, финансового положения, оплаты труда). Оказались незначимыми предикторы: форма собственности, финансовое положение предприятия, hard skills.

5. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Стратегия предприятия в отношении обучения персонала определяется значимостью роли переобучения на фоне прочих проблем предприятия. Важность обучения и развития сотрудников, признаваемая руководством предприятия, будет определять стратегию в этом направлении (табл. 9).

Таблица 9. Актуальные проблемы предприятий
(в процентах от числа ответивших)

Актуальность проблемы	2009	2010
Высокий уровень налогов и обязательных платежей предприятия	56.9	50.3
Недостаток оборотных средств	37.8	28.9
Трудности со сбытом продукции/услуг	31.2	24.0
Неплатежи по расчетам с поставщиками, с потребителями, неплатежи в бюджет	26.5	19.1
Устаревшее оборудование, основные фонды, технология	23.1	23.6
Низкая зарплата большинства работников	21.6	22.7
Недостаток или отсутствие средств для социальной поддержки работников, для содержания объектов социальной сферы	17.8	16.4
Недостаток средств для финансирования расходов на переобучение и повышение квалификации работников	14.3	14.4
Дефицит кадров	10.5	19.9
Несоответствие квалификации работников требованиям выполняемой работы, должностным обязанностям	6.5	9.1
Задолженность по выплате зарплаты работникам предприятия/организации	5.2	3.0
Неудовлетворительное состояние техники безопасности	1.2	.8
Трудовые конфликты, в т.ч. забастовки	.4	.5

Источник: МЭО 2009, 2010 г.

Как показывают данные таблицы, напряженность большинства проблем в 2010 г. была либо несколько ниже, либо на том же уровне, что и в 2009 г. Наиболее актуальными оставались проблемы высокого уровня налогов, недостатка оборотных средств и трудностей со сбытом. Однако более актуальной руководители назвали проблему дефицита кадров (что не сочетается с данными таблицы 2), а также несоответствие квалификации работников требованиям выполняемой работы: это подтверждает рост актуальности переобучения работников.

Факторный анализ на основе оценки важности разных проблем (переменная «Какие из перечисленных ниже проблем сейчас являются наиболее острыми для Вашего предприятия/организации?», табл. 9) позволил распределить их на шесть групп.

Первый фактор: низкая зарплата большинства работников, устаревшее оборудование, основные фонды, технология, недостаток или отсутствие средств для социальной поддержки работников, для содержания объектов социальной сферы. Это предприятия

с наследием из советского прошлого, неблагополучные, непривлекательные для кандидатов.

Второй фактор включает следующие проблемы: высокий уровень налогов и обязательных платежей предприятия; неплатежи по расчетам с поставщиками, с потребителями, неплатежи в бюджет; недостаток средств для финансирования расходов на переобучение и повышение квалификации работников. Его условно можно назвать «недостаток финансирования». Помимо внешних задолженностей организации, в эту же группу попадает недостаток средств на обучение персонала, что говорит о тесной взаимосвязи данных показателей.

Фактор номер три — кадровая проблема. Она включает в себя несоответствие квалификации работников требованиям выполняемой работы, должностным обязанностям и дефицит кадров. Организации, для которых основной проблемой становится кадровый вопрос, представляют наибольший интерес с точки зрения нашего исследования. Осознание значимости «кадрового голода» — первый шаг на пути к обучению и развитию персонала в организации. Низкий уровень квалификации и проблему дефицита персонала возможно решить именно за счет различных форм обучения.

Четвертый фактор объединил трудовые конфликты, в т.ч. забастовки, и задолженность по выплате зарплаты работникам предприятия/организации. Организации, сталкивающиеся с проблемой оплаты труда и конфликтами, предельно однообразны, поэтому их можно объединить в отдельную группу «депрессивные предприятия».

Пятый фактор состоит из взаимосвязанных сложностей: трудности со сбытом продукции/услуг, недостатка оборотных средств. Отсутствие спроса на производимый товар влечет за собой нехватку средств на производство и дальнейшее развитие организации. Для организаций, которым свойственны данные проблемы, также характерна проблема «низкой оборачиваемости капитала».

Неудовлетворительное состояние техники безопасности — шестой фактор, описывающий проблемы предприятий.

6. СТРАТЕГИИ ПЕРЕОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Выделение групп предприятий в зависимости от направления политики обучения было осуществлено на основе кластерного анализа методом К-средних по переменным «Каким образом производилось переобучение категорий сотрудников (руководителей, специалистов, клерков, квалифицированных рабочих).

Было выявлено пять групп предприятий, различающихся по стратегиям обучения персонала (табл. Приложения П2.2). Первая группа не проводит обучение ни по какой категории сотрудников. Вторая – обучает своих руководителей и специалистов на курсах по переподготовке и повышению квалификации и не обучает прочие категории. Третья группа предприятий обучает руководителей и специалистов в компаниях-партнерах, не входящих в состав организации, прочие категории не обучает. Четвертый кластер проводит обучение и переподготовку для руководителей и специалистов на курсах повышения квалификации, служащих, офисных работников и квалифицированных рабочих – на предприятии под руководством наставников. В пятой группе предприятий проходит только обучение специалистов под руководством наставников, прочие группы не обучаются.

Данные таблицы 10 позволили описать различия между выделенными группами предприятий. В первый кластер вошли некрупные предприятия торговли и услуг, финансово неуспешные, сотрудники которых обладают средним уровнем навыков и не нуждаются в обучении. Данная группа предприятий обучения не проводит, так как, по оценке руководителем вновь нанимаемых работников, в переобучении необходимости нет. Таким образом, можно сделать вывод о том, что вопрос обучения на небольших предприятиях решается на основании оценки навыков вновь нанимаемых работников: если у них нет недостатка навыков, то обучение не производится. Уже работающие сотрудники оцениваются как обладающие средними навыками, что признается достаточным для выполнения поставленных задач. Основной фактор, определяющий здесь стратегию обучения, – оценка вновь нанимаемых работников. Эта группа наиболее многочисленна, более половины выборки.

Второй кластер – некрупные предприятия промышленности, строительства и транспорта, имеющие среднее и выше среднего финансовое положение. Недостаток навыков наблюдается у 60% персонала всех категорий. Обучение для специалистов и руководителей проводится на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в учебных центрах.

Третий кластер на 25% состоит из малых предприятий (до 50 чел.) и на 40% из некрупных (101 – 500 чел.), имеющих устойчивое высокое финансовое положение, отрасль – связь и сфера деловых услуг. Большая часть уже работающих сотрудников обладает soft&hard skills на уровне выше среднего, недостаток навыков вновь нанимаемых работников наблюдается у 63%. Руководители и специалисты этой группы обучаются в компаниях-партнерах.

Наибольшее число методов обучения и категорий персонала, подлежащих обучению, в кластере 4. Сюда вошли крупные успешные предприятия промышленности и связи, с хорошим финансовым положением, недостаток навыков отмечается у 73% новых сотрудников, причем у 28% руководителей, у 43% специалистов, у 31% служащих и офисных работников, у 61% квалифицированных рабочих. В связи с этим, обучение предусмотрено для всех приведенных категорий персонала: руководителей и специалистов обучают на курсах повышения квалификации, клерков и квалифицированных рабочих обучают

Таблица 10. Характеристика стратегий предприятий по обучению персонала

Характеристики	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4	Кластер 5
	59.5%	21.6%	5.7%	6.5%	6.6%
Размер предприятия	до 500 чел 89%	31% до 100 чел	менее 50 чел 25%	101-500 чел 26%	до 500 чел 76%
		101-500 чел 39%	101-500 чел 39%	более 1000 чел 45%	
Финансовое положение	28% низкое, 59% среднее и выше	31% среднее, 35% высокое	22% среднее, 59% высокое	20% среднее, 58% высокое	25% среднее, 52% высокое
Отрасль	торговля 22%	промышленность 24%	связь 29%	промышленность 30%	связь 27%
	услуги 19%	строительство 22%	услуги 23%	связь 21%	услуги 24%
		транспорт 20%			
Относительный успех	Среднее значение 52%	Среднее значение 46%	Среднее значение 33%	Среднее значение 21%	Среднее значение 35%
	Успешные 35%	Успешные 43%	Успешные 62%	Успешные 71%	Успешные 60%
Soft skills	средний уровень 42%, выше среднего 48%	средний уровень 48%, выше среднего 46%	средний уровень 33%, выше среднего 61%	средний уровень 50%, выше среднего 47%	средний уровень 32%, выше среднего 57%, отлично 10%
Hard skills	средний уровень 12%, выше среднего 58%, высокий уровень 30%	выше среднего 64%, высокий уровень 30%	выше среднего 62%, высокий уровень 30%	выше среднего 68%, высокий уровень 20%	выше среднего 58%, высокий уровень 35%
Недостаток навыков	нет недостатка навыков 57%	недостаток навыков 59%	недостаток навыков 63%	недостаток навыков 73%	недостаток навыков 66%
Недостаток навыков у руководителей	нет недостатка 89%	нет недостатка 82%	нет недостатка 77%	недостаток навыков 28%	недостаток навыков 27%
Недостаток навыков у специалистов	нет недостатка 84%	нет недостатка 75%	нет недостатка 70%	недостаток навыков 43%	недостаток навыков 40%
Недостаток навыков у клерков	нет недостатка 84%	нет недостатка 84%	недостаток навыков 33%	недостаток навыков 31%	недостаток навыков 27%
Недостаток навыков у квалифицированных рабочих	нет недостатка 74%	нет недостатка 58%	нет недостатка 71%	недостаток навыков 61%	нет недостатка 65%
Обучение по категориям персонала	нет	руководители и специалисты на курсах	руководители и специалисты в компаниях-партнерах	руководители и специалисты на курсах, клерки и квалифицированные рабочие с наставниками	специалисты с наставниками

Источник: МЭО 2007, 2009 г.

под руководством наиболее опытных сотрудников (наставников). Основными факторами, определяющими виды переобучения работников, являются размер предприятия и оценка навыков вновь нанимаемых сотрудников.

Пятый кластер представлен небольшими успешными предприятиями связи и деловых услуг, персонал которых обладает высоким уровнем soft skills, недостаток навыков у 66% новичков. Интересно, что 65% работодателей не отмечают недостатка навыков у квалифицированных рабочих, в то же время 27% полагают, что у руководителей и клерков уровень необходимых навыков недостаточен, а 40% — что специалисты также не имеют нужного уровня подготовки, тогда как обучение проводится только для специалистов: их обучают наставники без отрыва от производства. Возможно, причина состоит в том, что это основная категория работников, приносящая прибыль в сфере связи и услуг, наиболее многочисленная, и квалификация которой, по оценке руководителя, нуждается в повышении в наибольшей степени.

7. ЗАТРАТЫ НА ОБУЧЕНИЕ

Лишь немногие предприятия готовы выделять средства на повышение квалификации своих сотрудников. Необходимое квалификационное обучение на ряде предприятий является обязательным, тогда как для других компаний нет строгого регламента регулирования политики обучения. Неизменными остаются основные тенденции профессиональной подготовки: сотрудники проходят обучение на краткосрочных курсах и семинарах (продолжительность 1-3 месяца). Как отмечали М. Красильникова и Н. Бондаренко¹⁵, «выросла доля предприятий, которые сообщали, что оплачивали обучение своих сотрудников на специальных курсах по программам, связанным с профильной деятельностью (с 30% в 2006 г. до 37% в 2008 г.). Дополнительная подготовка персонала чаще проходит на курсах/семинарах, организованных компаниями того же сектора или смежных секторов, а также кадровыми/тренинговыми агентствами, частными тренерами. Реже работодатели обращаются к услугам учебных курсов, организованных образовательными учреждениями — вузами, колледжами, техникумами, профессиональными лицеями или училищами. В среднем в начале 2008 г. 48% опрошенных предприятий осуществляли финансирование обучения своих работников в образовательных учреждениях или других структурах. Как уже ранее отмечалось, чаще всего речь идет о финансировании дополнительного обучения работников на учебных курсах, курсах профподготовки — 37% предприятий несло подобные расходы».

Ни в каких формах 36,5% компаний в 2007 г. и 38% в 2010 г. не финансировали переобучение своих сотрудников (табл. 11). Среди тех, кто осуществляет финансирование, большая часть организаций перечисляют деньги в образовательные учреждения, не выдавая их на руки работникам. Данный способ расчета удобнее для организаций во всех отношениях — безналичный расчет путем перевода денежных средств, отсутствие необходимости осуществлять контроль за произведением оплаты сотрудником и т.п. В ситуации, когда компания направляет своего сотрудника на обучение в учебное заведение, как правило, оформляется ученический трехсторонний договор между образовательным учреждением, организацией и работником. Условия таких договоров бывают различными: в некоторых предусмотрено долевое участие сотрудника в оплате обучения, в других — определенный срок работы такого сотрудника на предприятии. Такой способ закрепления ответственности сторон характерен для дорогостоящего обучения, обучения по смене профессии, долгосрочного повышения квалификации и переподготовки, что позволяет компании-работодателю минимизировать риски потери сотрудника и средств на его обучение, позволяет повысить эффективность такой инвестиции.

Расходы на обучение персонала складываются из расходов на содержание образовательных учреждений в структуре предприятия, на организацию и проведение внутреннего обучения (семинары, тренинги), на приобретение специализированной учебной литературы, материальной помощи работникам на получение образования (в том числе образовательные кредиты), расходы на внешнее обучение (в учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования).

Оценка текущих расходов, а также план расходов на следующий год дают представление о месте обучения в общей стратегии развития компании. Затраты на обучение сотрудника в год, измеренные как затраты на обучение в год в отношении к среднего-

¹⁵ Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. «Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей» // Вопросы образования, № 4, 2009, С. 220.

Таблица 11. Расходы на обучение персонала

Виды расходов на обучение	2007	2009	2010	В среднем
ДОЛЯ КОМПАНИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ РАСХОДЫ (проценты)				
Расходы на оплату профессиональной подготовки, повышение квалификации работников данного предприятия в прошлом году – всего	63.5	64.7	62.0	63.4
Расходы на содержание образовательных учреждений, входящих в состав данного предприятия (кроме детских дошкольных учреждений)	22.4	11.6	21.5	18.5
Расходы на организацию внутри предприятия учебных семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации (без привлечения и оплаты сторонних лиц)	26.8	24.5	31.9	27.7
Расходы на приобретение учебной, научной литературы, учебного программного обеспечения и т.п.	49.0	29.6	33.8	37.5
Материальная помощь работникам вашего предприятия на оплату образования\обучения, в том числе ссуды (кредиты)	42.8	15.9	23.9	27.5
Средства, перечисленные "внешним" организациям – образовательным учреждениям и др. организациям или частным лицам за обучение, переподготовку работников данного предприятия, всего	59.3	52.0	57.2	56.2
СРЕДНЯЯ ВЕЛИЧИНА РАСХОДОВ В РАСЧЕТЕ НА ОДНОГО ЗАНЯТОГО НА ПРЕДПРИЯТИИ (тыс. руб.) среди предприятий, осуществлявших такие расходы				
Расходы на оплату профессиональной подготовки, повышение квалификации работников данного предприятия в прошлом году – всего	1.94	1.86	1.66	1.82
Расходы на содержание образовательных учреждений, входящих в состав данного предприятия (кроме детских дошкольных учреждений)	1.03	1.40	.73	1.05
Расходы на организацию внутри предприятия учебных семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации (без привлечения и оплаты сторонних лиц)	.56	1.63	.94	1.02
Расходы на приобретение учебной, научной литературы, учебного программного обеспечения и т.п.	.41	.47	2.41	.95
Материальная помощь работникам вашего предприятия на оплату образования\обучения, в том числе ссуды (кредиты)	1.35	1.30	1.22	1.29
Средства, перечисленные "внешним" организациям – образовательным учреждениям и др. организациям или частным лицам за обучение, переподготовку работников данного предприятия, всего	1.94	1.86	1.66	1.82

Источник: МЭО 2007, 2009, 2010 г.

довой численности персонала, дают представление о системе обучения и развития персонала. По данным сайта Trainings.ru, средние расходы на обучение одного сотрудника в 2008 г. составили 14,4 тыс. руб. По данным МЭО, у 80% организаций расходы не превышают трех тысяч рублей в год.

Оценка затрат на обучение является также показателем эффективности работы службы персонала, ответственной за обучение работников. В эту оценку входят следующие критерии: покрытие обучением, продвижение сотрудников из пула талантов, процент неявки сотрудников на обучение, распространенность индивидуальных планов развития, текучесть сотрудников из кадрового резерва и новичков, удовлетворенность сотрудников пройденным обучением, закрытие управленческих позиций внутренними кандидатами, час обучения на одного сотрудника.

Затраты подразделяются по видам обучения: расходы на внешнее и внутреннее обучение. По результатам проведенного исследования, внешнее обучение лидирует по направлениям затрат, на него меньше влияют такие характеристики, как успешность предприятия, его финансовое положение. Важным предиктором по-прежнему остается

численность сотрудников в организации: так, внутреннее обучение не финансируется в небольших организациях, тогда как крупные предприятия тратят на него значительные средства.

Небольшие по численности организации чаще финансируют внешнее обучение, крупные организации имеют внутренние структуры по обучению и развитию персонала. Вне зависимости от финансового положения компании выделяют средства на внешнее обучение, тогда как финансировать внутреннее обучение могут позволить себе финансово успешные компании. Предприятия, занятые хозяйственной деятельностью, деловыми услугами, торговлей, связью затрачивают больше средств на внешнее обучение (3000, 1200, 1245 руб. в год на сотрудника соответственно).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Решение проблемы дефицита работников может происходить не только через найм персонала, но и путем переобучения существующих работников. Около 70% опрошенных предприятий осуществляли мероприятия по профессиональной подготовке персонала, в том числе мероприятия по переподготовке и повышению квалификации работников. При переобучении работников и формировании кадрового резерва у компании есть козырь: внутренние сотрудники уже знают культуру организации, адаптация на новой должности пройдет значительно быстрее и легче как для сотрудника, так и для его наставника, руководителя.

По результатам исследования, проведенного на основе массива данных МЭО, можно сказать, что было подтверждено предположение о неоднородности кадровой политики по обучению персонала и был определен целый ряд влияющих факторов. Были выявлены стратегии предприятий по переобучению специалистов, а также квалифицированных рабочих. Выделены два направления переобучения: переобучение вновь нанимаемых работников на внешнем рынке труда и переобучение/повышение квалификации уже нанятого персонала.

Всего было выделено и описано пять стратегий переобучения, а также различия предприятий, вошедших в соответствующие кластеры. В первый кластер вошли предприятия, не обучающие своих сотрудников. Второй кластер — некрупные предприятия промышленности, строительства и транспорта, имеющие среднее и выше среднего финансовое положение. Обучение в них проводится для специалистов и руководителей на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в учебных центрах. Третий кластер на четверть состоит из малых предприятий и на 40% из некрупных предприятий, имеющих устойчивое высокое финансовое положение, отрасль — связь и сфера деловых услуг. Большая часть уже работающих сотрудников обладает soft&hard skills на уровне выше среднего. Руководители и специалисты этой группы обучаются в компаниях-партнерах.

Наибольшее число методов обучения и категорий, подлежащих обучению, в четвертом кластере. Сюда вошли крупные успешные предприятия промышленности и связи с хорошим финансовым положением. В связи с этим, обучение предусмотрено для всех приведенных категорий персонала: руководителей и специалистов обучают на курсах повышения квалификации, клерков и квалифицированных рабочих — под руководством наиболее опытных сотрудников (наставников). Вновь основными факторами, определяющими переобучение работников, становятся размер предприятия и оценка навыков вновь нанимаемых сотрудников.

Пятый кластер представлен небольшими успешными предприятиями связи и деловых услуг, персонал которых обладает высоким уровнем soft skills. Обучение проводится только для специалистов: их обучают наставники без отрыва от производства. Возможная причина заключается в том, что это основная категория работников, приносящая прибыль в сфере связи и услуг, наиболее многочисленная, и их квалификация, по оценке руководителя, нуждается в повышении в наибольшей степени.

При анализе стратегий переобучения также прослеживается специфика изучаемых категорий работников по отраслям: специалисты концентрируются на малых и средних предприятиях в сфере деловых услуг, торговли, связи, квалифицированные рабочие — в крупных и средних промышленных предприятиях. Выбор используемых методов обу-

чения зависит не только от характеристик предприятия (размер, отрасль и пр.), но и от принадлежности сотрудника к определенной категории персонала (специалист, рабочий и т.д.), причем данное утверждение находит подтверждение в ранее проведенных исследованиях.

Обобщая результаты анализа, приведем основные факторы, влияющие на стратегию обучения:

- численность занятых (фирмы, размером более 500 человек, по сравнению с менее крупными предприятиями, обучают сотрудников всех категорий, применяя наиболее широкий спектр методов обучения);
- недостаток навыков у новичков;
- фактором, повышающим вероятность обучения руководителей, является уровень *soft skills*, незначимый для прочих категорий;
- уровень заработной платы незначим при принятии решения об обучении только квалифицированных рабочих (вне зависимости от успешности, финансового положения, оплаты труда на предприятии).

При этом ряд факторов (финансовое положение предприятия, форма собственности, уровень *hard skills*), которые, как казалось бы, оказывают самое непосредственное влияние на стратегию обучения персонала, оказались незначимыми.

Что касается затрат на обучение, то были выделены расходы на внешнее и внутреннее обучение. По результатам проведенного исследования, внешнее обучение лидирует по направлениям затрат, на него меньше влияют такие характеристики, как успешность предприятия, его финансовое положение. Важным предиктором по-прежнему остается численность сотрудников в организации: так, внутреннее обучение не финансируется в небольших организациях, тогда как крупные предприятия тратят на него значительные средства.

На основании исследования можно сделать вывод о том, что в большинстве российских компаний отсутствует выстроенная система обучения и развития персонала как таковая. При этом имеющаяся информация о западном опыте и появляющаяся информация по успешным российским компаниям говорят о том, что привлечение и адаптация новых сотрудников является менее эффективным инструментом для фирмы, чем повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения.

Именно поэтому вопрос обучения сотрудников актуален не только для решения проблемы дефицита, но и для повышения общей эффективности работы организации. Планирование программ обучения персонала — одна из составных частей общего трудового планирования, наряду с расчетом потребности в персонале и составлением графиков подбора, планированием карьеры. В компаниях, где внутрифирменное обучение проводится планомерно, обучение представляет собой непрерывный процесс, постоянно увеличивающий внутрифирменный человеческий капитал. При этом специалистам, отвечающим за обучение сотрудников компании, необходимо четко понимать, что целями обучения являются бизнес-задачи компании, а не только и не столько пожелания сотрудников.

Приложение 1 РЕГРЕССИОННЫЙ АНАЛИЗ

Таблица П1.1. Бинарная логистическая регрессия: зависимая переменная
«переобучение руководителей»

Переменная	B	Sig.	Exp(B)
Отрасль		0,005	
Связь (без обычной почты)	0,137	0,502	1,147
Строительство	-0,262	0,162	0,770
Торговля (оптовая и розничная)	-0,392	0,056	0,676
Транспорт	-0,281	0,136	0,755
Сфера деловых услуг	0,302	0,199	1,352
Промышленность	-	-	-
Форма собственности: государственная	-0,210	0,209	0,811
Финансовое положение		0,995	
Успешное	-0,025	0,918	0,975
Среднее	0,019	0,913	1,019
Хорошее	0,023	0,878	1,023
Отличное	-	-	-
Относительная успешность		0,000	
Неуспешное	-0,627	0,006	0,534
Среднее	-0,591	0,000	0,554
Успешное	-	-	-
Численность занятых		0,000	
<= 50	-1,586	0,000	0,205
51-100	-1,199	0,000	0,301
101-500	-0,791	0,000	0,453
501-1000	-0,343	0,158	0,710
больше 1000	-	-	-
Логарифм заработной платы	0,558	0,000	1,747
hard_skills		0,606	
Уровень владения 2 (низкий)	0,324	0,632	1,383
Уровень владения 3	0,024	0,910	1,024
Уровень владения 4	0,161	0,246	1,175
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
soft_skills		0,002	
Уровень владения 2 (низкий)	0,957	0,031	2,603
Уровень владения 3	1,045	0,001	2,844
Уровень владения 4	0,725	0,011	2,065
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
Недостаток знаний у руководителей	-0,661	0,000	0,516
Константа	-4,470	0,001	0,011

Таблица П1.2. Бинарная логистическая регрессия: зависимая переменная «переобучение специалистов»

Переменная	B	Sig.	Exp(B)
Отрасль		0,002	
Связь (без обычной почты)	0,261	0,216	1,298
Строительство	0,006	0,973	1,006
Торговля (оптовая и розничная)	-0,187	0,360	0,830
Транспорт	-0,420	0,030	0,657
Сфера деловых услуг	0,439	0,061	1,552
Промышленность	-	-	-
Форма собственности_государственная	-0,228	0,177	0,796
Финансовое положение		0,042	
Успешное	-0,652	0,007	0,521
Среднее	-0,362	0,035	0,696
Хорошее	-0,209	0,156	0,811
Отличное	-	-	-
Относительная успешность		0,039	
Неуспешное	-0,253	0,267	0,776
Среднее	-0,352	0,011	0,703
Успешное	-	-	-
Численность занятых		0,000	
<= 50	-1,681	0,000	0,186
51-100	-1,516	0,000	0,219
101-500	-1,071	0,000	0,343
501-1000	-0,696	0,007	0,499
больше 1000	-	-	-
Логарифм заработной платы	0,494	0,000	1,638
hard_skills		0,421	
Уровень владения 2 (низкий)	-0,855	0,246	0,425
Уровень владения 3	0,145	0,495	1,156
Уровень владения 4	0,136	0,327	1,145
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
soft_skills		0,789	
Уровень владения 2 (низкий)	-0,218	0,613	0,804
Уровень владения 3	0,016	0,953	1,016
Уровень владения 4	0,094	0,717	1,098
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
Недостаток знаний у специалистов	-0,899	0,000	0,407
Константа	-2,379	0,079	0,093

Таблица П1.3. Бинарная логистическая регрессия: зависимая переменная
«переобучение офисных служащих»

Переменная	B	Sig.	Exp(B)
Отрасль		0,233	
Связь (без обычной почты)	0,216	0,331	1,241
Строительство	-0,134	0,540	0,874
Торговля (оптовая и розничная)	0,134	0,563	1,143
Транспорт	0,280	0,183	1,324
Сфера деловых услуг	-0,192	0,488	0,825
Промышленность	-	-	-
Форма собственности_государственная	-0,130	0,492	0,878
Финансовое положение		0,086	
Успешное	-0,284	0,317	0,753
Среднее	-0,521	0,011	0,594
Хорошее	-0,160	0,328	0,852
Отличное	-	-	-
Относительная успешность		0,295	
Неуспешное	-0,282	0,316	0,755
Среднее	-0,242	0,130	0,785
Успешное	-	-	-
Численность занятых		0,000	
<= 50	-1,335	0,000	0,263
51-100	-0,777	0,000	0,460
101-500	-0,935	0,000	0,393
501-1000	-0,240	0,323	0,786
больше 1000	-	-	-
Логарифм заработной платы	0,411	0,008	1,508
hard_skills		0,296	
Уровень владения 2 (низкий)	-0,936	0,393	0,392
Уровень владения 3	-0,172	0,506	0,842
Уровень владения 4	0,156	0,330	1,169
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
soft_skills		0,872	
Уровень владения 2 (низкий)	0,129	0,796	1,137
Уровень владения 3	-0,058	0,857	0,943
Уровень владения 4	0,045	0,883	1,046
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
Недостаток знаний у офисных служащих	-1,000	0,000	0,368
Константа	-3,232	0,036	0,039

**Таблица П1.4. Бинарная логистическая регрессия: зависимая переменная
«переобучение квалифицированных рабочих»**

Переменная	B	Sig.	Exp(B)
Отрасль		0,000	
Связь (без обычной почты)	-0,285	0,200	0,752
Строительство	0,393	0,046	1,482
Торговля (оптовая и розничная)	-0,338	0,127	0,713
Транспорт	0,247	0,216	1,280
Сфера деловых услуг	-1,524	0,000	0,218
Промышленность	-	-	-
Форма собственности_государственная	-0,211	0,250	0,810
Финансовое положение		0,059	
Успешное	-0,214	0,433	0,808
Среднее	-0,238	0,235	0,788
Хорошее	0,219	0,197	1,245
Отличное	-	-	-
Относительная успешность		0,002	
Неуспешное	-0,068	0,790	0,934
Среднее	-0,507	0,002	0,602
Успешное	-	-	-
Численность занятых		0,000	
<= 50	-1,942	0,000	0,143
51-100	-1,585	0,000	0,205
101-500	-1,290	0,000	0,275
501-1000	-0,708	0,006	0,493
больше 1000	-	-	-
Логарифм заработной платы	0,179	0,247	1,196
hard_skills		0,424	
Уровень владения 2 (низкий)	0,750	0,336	2,116
Уровень владения 3	-0,106	0,664	0,900
Уровень владения 4	0,138	0,393	1,148
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
soft_skills		0,033	
Уровень владения 2 (низкий)	0,231	0,635	1,259
Уровень владения 3	0,525	0,123	1,690
Уровень владения 4	0,132	0,686	1,141
Уровень владения 5 (высокий)	-	-	-
Недостаток знаний у квалифицированных рабочих	-1,371	0,000	0,254
Константа	-0,010	0,995	0,990

Приложение 2 КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ

Таблица 2.1. Доля объектов в кластере
(в процентах)

Номер кластера	% выборки
1	59.5
2	21.6
3	5.7
4	6.5
5	6.6

Таблица 2.2. Центры кластеров (показывают долю предприятий группы, использующих данный вид обучения для данной категории персонала)

Категория	Способ переподготовки	Центры кластеров				
		1	2	3	4	5
Руководители	на предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав компании	0,02	0,02	0,23	0,37	0,39
	в компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	0,01	0,01	0,69	0,12	0,03
	на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	0,06	0,80	0,32	0,86	0,11
	в вузах	0,03	0,10	0,06	0,30	0,05
	в учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	0,01	0,01	0,00	0,05	0,00
	в бизнес-школах	0,03	0,08	0,23	0,25	0,08
	за рубежом	0,01	0,06	0,11	0,12	0,05
Специалисты	на предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав данной компании	0,00	0,02	0,26	0,37	0,89
	в компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	0,02	0,00	0,95	0,13	0,05
	на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	0,11	0,86	0,44	0,84	0,21
	в вузах	0,04	0,10	0,06	0,31	0,04
	в учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	0,01	0,02	0,01	0,03	0,00
	в бизнес-школах	0,03	0,03	0,08	0,11	0,05
	за рубежом	0,00	0,02	0,07	0,03	0,02

(окончание табл. 2.2)

Категория	Способ переподготовки	Центры кластеров				
		1	2	3	4	5
Служащие	на предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав данной компании	0,03	0,01	0,15	0,56	0,44
	в компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	0,01	0,00	0,22	0,04	0,03
	на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	0,04	0,35	0,15	0,45	0,03
	в вузах	0,02	0,03	0,02	0,06	0,00
	в учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	0,01	0,01	0,00	0,03	0,01
	в бизнес-школах	0,01	0,01	0,03	0,04	0,02
	за рубежом	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Квалифицированные рабочие	на предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав данной компании	0,05	0,17	0,15	0,92	0,38
	в компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	0,01	0,02	0,23	0,11	0,01
	на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	0,08	0,41	0,09	0,34	0,03
	в вузах	0,01	0,01	0,01	0,05	0,00
	в учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	0,03	0,06	0,02	0,18	0,03
	в бизнес-школах	0,00	0,00	0,03	0,02	0,00
	за рубежом	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00
Неквалифицированные рабочие	на предприятии, под руководством более опытных работников, а также в филиалах, структурах, входящих в состав данной компании	0,01	0,01	0,06	0,27	0,08
	в компаниях-партнерах, организациях, не входящих в состав данной компании	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
	на курсах по переподготовке и повышению квалификации, в институтах повышения квалификации, в учебных центрах	0,01	0,03	0,01	0,05	0,00
	в вузах	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	в учреждениях среднего специального или начального профессионального образования	0,01	0,01	0,00	0,02	0,00
	в бизнес-школах	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	за рубежом	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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

№ 1, 2002, *Градосельская Г.В., Киселева Н.Е., Петренко К.В.* Выбор образовательных стратегий детей: ценности и ресурсы.

№ 2, 2003, *Бусыгин В.П., Галицкий Е.Б., Левин М.И., Левина Е.А.* Затраты домохозяйств на рынке высшего профессионального образования.

№ 1 (3), 2004, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики.

№ 2 (4), 2004, *Логинов Д.А., Петренко Е.С., Петренко К.В.* Стратегии семей в сфере образования.

№ 3 (5), 2004, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования на рынках образовательных услуг.

№ 4 (6), 2004, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Коррупция в системе образования.

№ 5 (7), 2004, *Гасликова И.Р., Ковалева Г.Г.* Использование информационных технологий в образовании.

№ 6 (8), 2004, *Бутко Е.Я.* Образовательные и экономические стратегии учреждений начального профессионального образования в современных условиях.

№ 1 (9), 2005, *Бондаренко Н.В., Бочарова О.А., Гражданкин А.И., Красильникова М.Д., Левинсон А.Г., Петрушкова Л.В., Стучевская О.А.* Анализ взаимосвязей профессионального образования и рынка труда.

№ 2 (10), 2005, *Демин В.М., Дубровская Т.П.* Образовательные и экономические стратегии образовательных учреждений среднего профессионального образования.

№ 3 (11), 2005, *Зернов В.А., Гуров В.В.* Образовательные и экономические стратегии в высшей школе (основные показатели и ресурсы).

№ 4 (12), 2005, *Абанкина И.В., Абанкина Т.В., Белов Н.В., Осовецкая Н.Я., Рудник Б.Л.* Бюджетное финансирование образования.

№ 5 (13), 2005, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты домохозяйств на образование детей (2002/2003 учебный год).

№ 6 (14), 2005, *Гохберг Л.М., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Экономика образования в зеркале статистики: новые данные.

№ 7 (15), 2005, *Оберемко О.А., Петренко К.В.* Образование детей и взрослых: семейные проекты траекторий.

№ 8 (16), *Савицкая Е.В.* Детское дошкольное образование: экономический аспект.

№ 9 (17), 2005, *Левин М.И.* Затраты домохозяйств на воспитание и образование детей в 2003/2004 учебном году.

№ 10 (18), 2005, *Галицкий Е.Б.* Затраты домохозяйств на учебу взрослых в 2003/2004 учебном году.

№ 1 (19), 2006, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Харламов К.А.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.

№ 2 (20), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Преподаватели на рынке образовательных услуг.

№ 3 (21), 2006, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н., Фурсов К.С.* Учащиеся на рынке образовательных услуг.

№ 4 (22), 2006, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества.

№ 5 (23), 2006, *Звоновский И.Б., Меркулов Д.Ю., Меркулов Е.Ю., Петренко К.В.* Затраты домохозяйств на образование и социальная мобильность.

№ 1 (24), 2007, *Экономика образования: итоги мониторинга (коллектив авторов).*

№ 2 (25), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.

№ 3 (26), 2007, *Галицкий Е.Б.* Экономические стратегии семей в сфере образования взрослых.

№ 4 (27), 2007, *Левин М.И.* Экономические стратегии семей в сфере образования детей.

№ 5 (28), 2007, *Савицкая Е.В., Прахов И.А.* Образовательный кредит как способ финансирования студентов.

№ 6 (29), 2007, *Рощина Я.М.* Социальная дифференциация и образовательные стратегии российских студентов и школьников.

№ 7 (30), 2007, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Петренко К.В.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные стимулы и издержки.

№ 8 (31), 2007, *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества?

№ 9 (32), 2007, *Галицкий Е.Б., Гохберг Л.М., Ковалева Н.В., Красильникова М.Д., Кузьминов Я.И., Левин М.И., Левинсон А.Г., Мисихина С.Г., Петренко Е.С., Рощина Я.М., Шувалова О.Р.* Мониторинг экономики образования: организационная схема и инструментарий.

№ 1 (33), 2008, *Рощина Я.М.* Динамика позиций учащихся и преподавателей на рынке образовательных услуг в 2006 — 2007 гг.

№ 2 (34), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых.

- № 3 (35), 2008, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей.
- № 1 (36), 2009, *Шувалова О.Р.* Политика учреждений профессионального образования: кадры, экономика, образовательные стратегии.
- № 2 (37), 2009, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные издержки и стимулы.
- № 3 (38), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей в 2006/07 учебном году.
- № 4 (39), 2009, *Новожилова М., Рощина Я.* Потребление услуг детских дошкольных учреждений.
- № 5 (40), 2009, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых в 2006/07 учебном году.
- № 1 (41), 2010, Экономика образования: итоги мониторинга, 2009.
- № 2 (42), 2010, *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Шмерлина И.А.* Образовательные траектории детей и взрослых в 2007/08 учебном году.
- № 3 (43), 2010, *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей и взрослых: 2007/08 учебный год.
- № 4 (44), 2010, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Образование и рынок труда: влияние кризиса.
- № 5 (45), 2010, *Рощина Я.М., Лукьянова К.М.* Образовательные и экономические стратегии обучающихся.
- № 6 (46), 2010, *Рощина Я.М.* Преподаватели образовательных учреждений: трудовые практики и мотивация труда.
- № 7 (47), 2010, *Шувалова О.Р., Кузьминов Я.И.* Учреждения профессионального образования в период кризиса: стратегии руководителей.
- № 1 (48), 2011, *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Стратегии работодателей: кадры и образование.
- № 2 (49), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика стратегий родителей в области дошкольного и школьного образования детей в 2006 – 2010 гг.
- № 3 (50), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 4 (51), 2011, *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования: стратегии руководителей.
- № 5 (52), 2011, *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 6 (53), 2011, *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика мотивации, характеристик занятости и человеческого капитала учителей школ и воспитателей дошкольных образовательных учреждений в 2006 – 2010 гг. .

Я.М. Рощина, И.С. Русских

**СТРАТЕГИИ РАБОТОДАТЕЛЕЙ
В СФЕРЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
В 2007, 2009 И 2010 ГГ.**

Информационный бюллетень
№ 7 (54), 2011

Редактор *И.С. Шлыкова*
Художник *П.А. Шелегеда*
Компьютерный макет *В.В. Пучков*

Подписано в печать 14.11.11
Формат 60x84 1/8. Печ. л. 4.5

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
125319, Москва, Кочновский проезд, 3
Тел./факс: (495) 772-95-71