

## **Требования работодателей к системе профессионального образования**

*Е.М.Авраамова, И.Б.Гурков, Г.Ю.Карпухина, А.Г.Левинсон, М.В.Михайлюк, Е.А.Полушкина, О.И.Стучевская*

**Ред.: Т.Л.Клячко, Г.А.Краснова**

Москва: МАКС Пресс, 2006, серия "Управление. Финансы. Образование"

В работе исследованы представления российского работодателя о подготовке кадров на разных уровнях системы профессионального образования и тех компетенциях, которыми должны обладать работники, а также представления обучающихся о требованиях работодателя и возможности их реализации в рамках существующей системы профессионального образования. Издание подготовлено по заказу Национального фонда подготовки кадров в рамках проекта «Привлечение работодателей к участию в развитии системы непрерывного профессионального образования (создание институтов взаимодействия работодателей и системы непрерывного профессионального образования)». Для специалистов в области управления системой профессионального образования, студентов и аспирантов российских вузов, а также работодателей



УПРАВЛЕНИЕ  
ФИНАНСЫ  
ОБРАЗОВАНИЕ

**Т**ребования  
работодателей к системе  
профессионального  
образования

## **Работодатель и работник — новые требования и новые ожидания**

*(небольшое предисловие к проведенным исследованиям)*

Экономический кризис 1990-х гг. привел к резкому обесценению в России человеческого капитала. Это стало одной из главных причин бума высшего образования, который привел к увеличению более чем в 2,5 раза численности студенческого контингента в российских вузах. Стремительно выросла и платность высшего образования. Столь сильное изменение условий функционирования высшей школы не могло не сказаться на качестве высшего образования. Более того, началось реформирование всего профессионального образования.

Новые экономические и социальные условия потребовали принципиально другого работника — гибкого, готового учиться, легко меняющего сферу деятельности. Это опять-таки бросало вызов системе образования: содержанию курсов, технологиям обучения, организации учебного процесса. Учебные заведения оказались под двойным прессом — дефицита ресурсов (только в 2003 г. в вузах восстановился уровень бюджетного финансирования в расчете на одного студента, равный уровню 1997/98 учебного года, уровень платы за коммерческого студента до сих пор ниже, чем в 1997/1998 учебном году) и необходимости смены технологий. Совершенно естественно, что в этой ситуации начался активный процесс сегментирования образовательного рынка: стали складываться сегменты дешевого и низкокачественного образования, более дорогого и

среднего по уровню, дорогого престижного образования. Но последний из сегментов пока еще достаточно мал и сконцентрирован, в основном, в российских столицах.

Экономический рост привел к тому, что работодатель стал предъявлять все более жесткие требования к работнику, а следовательно, к выпускникам учебных заведений. Слабая сегментированность образовательного рынка привела к тому, что ведущим требованием работодателя к работнику стало наличие у него высшего образования. Это было требование не к профессиональным качествам работника, а к его культурному и поведенческому уровню. В результате ориентация молодежи на получение высшего образования еще более возросла. Работодателю все труднее стало ориентироваться на рынке труда, серьезнее стали становиться процедуры отбора кадров. Выявилось, что только высшего образования для работы и, тем более, успешной карьеры мало. В настоящее время быстро растет спрос на второе высшее и дополнительное профессиональное образование, программы MBA. Это означает, что система профессионального образования должна диверсифицироваться, из нее должен выделяться уровень общего высшего образования, над которым должны надстраиваться магистратура и структуры непрерывного профессионального образования, быстро реагирующие на изменение спроса со стороны работодателя. Эти процессы уже захватили систему высшего образования и начали законодательно оформляться. Вместе с тем в условиях повышенного спроса на высшее образование многие вузы не хотят прилагать усилия для того, чтобы обеспечить переход на новые траектории развития. Они готовы «почивать на лаврах», ориентируясь на спрос населения, но работодатель уже достаточно четко выразил свое отношение к «массовой продукции» массового высшего образования — помимо общих навыков, помимо знака о высшем образовании нужны вполне определенные компетенции. А это значит, что систему профессионального образования ждут изменения, которых она не сможет избежать. Работодатель становится не просто заказчиком наряду с собственно потребителем образовательной услуги — его заказ начинает доминировать.

Проведенные Центром экономики непрерывного образования Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации<sup>1</sup> совместно с Центром Юрия Левады<sup>2</sup> исследования показывают, что острота кадровой проблемы у предприятий всех типов нарастает. Работодатели все активнее идут на установление связей с вузами в поисках нужных им работников. Это означает, что заказ на подготовку кадров стал поступать в учебные заведения непосредственно от заказчика, что потребует изменения позиций других участников процесса согласования интересов рынка труда и образования, например отраслевых министерств, которые ранее выступали от лица работодателя. Но главное, что меняется — это подход к формированию заказа: ранее это были чисто количественные показатели, а качественные характеристики подготовки определял государственный образовательный стандарт. Теперь заказ все более строится на основе прямых требований работодателя к качеству подготовки, что ставит под сомнение все сложившиеся процедуры и подходы к формированию стандартов. Наметилась и все активнее обсуждается коллизия: образовательный стандарт или требования работодателя? Этот вопрос выражает еще одну сторону проблемы — быстрые изменения представлений о том, какой работник нужен здесь и сейчас. Наши исследования показали, что основные требования работодателя обусловлены именно необходимостью быстрой подстройки работника под изменения внешних условий. Востребованы:

---

<sup>1</sup> Центр создан в ноябре 2003 г. под руководством эксперта в области экономики образования Клячко Татьяны Львовны (<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/112937.html>).

<sup>2</sup> Автономная некоммерческая организация Аналитический центр Юрия Левады (Левада-Центр) (ранее — Аналитическая служба «ВЦИОМ»/ ВЦИОМ-А) продолжает программы исследований, начатых Всесоюзным (потом Всероссийским) центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ), основанным в 1987 г.

Левада-Центр — одна из крупнейших в России исследовательских организаций, которая проводит широкий спектр социальных, политических, экономических и маркетинговых исследований на базе массовых опросов населения (личных, телефонных, почтовых), опросов экспертов и элит, фокус-групп, углубленных интервью и других социологических методов.

- достижимые мотивации работника;
- умение работать в команде и на благо команды;
- умение решать нестандартные задачи;
- умение брать на себя ответственность;
- умение и желание учиться;
- работоспособность.


Исследования требований работодателя к начальному и среднему профессиональному образованию показывают, что здесь также происходят серьезные изменения. Наиболее размыта позиция работодателя по отношению к среднему уровню профессионального образования: работники, окончившие учебные заведения СПО, вытесняются работниками, с одной стороны, с высшим образованием, а с другой — с начальным профессиональным, когда нужны конкретные навыки. Средний уровень все больше воспринимается как переходный и несамостоятельный. Начальное профессиональное образование выступает в глазах работодателя как крайне проблемное. Устаревшее учебное и производственное оборудование учебных заведений НПО, преподавательский персонал, который не знает реалий современного производства, приводит к тому, что этот уровень подготовки рабочих кадров все более не устраивает работодателя. В то же время он начинает активно вкладываться именно в этот сегмент образовательной системы, отбирая успевающих учащихся, организуя для них производственную практику и различные стажировки. Но наличие старых предприятий удерживает неэффективную систему НПО пока «на плаву».

Следует отметить и еще один немаловажный момент. В России складывается система внутрифирменной подготовки работников. При этом работодатель считает, что доводить работников до необходимого на рабочих местах уровня значительно эффективнее, нежели получать его готового из учебного заведения. Этот подход показывает, что работодателем осознан тот непреложный факт, что в современной экономике подготовка специалиста в вузе на конкретное рабочее место никогда не будет качественной. Только совместная

деятельность предприятий и учебных заведений может дать желаемый результат.

Таким образом, проведенные исследования показали, что во взаимодействии рынка труда и системы профессионального образования начинают складываться принципиально новые отношения. Они пока еще достаточно проблемны, в них много противоречий, что объясняется, в том числе, и быстрой сменой в России экономической модели. Позитивным же фактором является то, что, несмотря на взаимные и многочисленные претензии, работодатели и учебные заведения все более активно сотрудничают в процессе подготовки кадров, ищут точки соприкосновения при выработке требований к выпускнику.

Наши исследования выявили пока только первый пласт обозначенной проблемы. Второй состоит в том, чтобы найти пути к организации эффективного взаимодействия работодателя и системы профессионального образования, сократить их путь навстречу друг другу.

 Е.А. Карпухина

*проректор Академии народного хозяйства  
при Правительстве Российской Федера-*

*ции,*

*кандидат экономических наук*

## Введение

В настоящее время общим становится мнение, что система профессионального образования, в том числе и высшего, не отвечает запросам рынка труда, что в подавляющем большинстве случаев профессиональное образование неэффективно. Этой точке зрения противостоит иная, согласно которой российское высшее образование — лучшее в мире, но при недостатке финансирования ему грозит деградация. На фоне указанных дискуссий идет быстрый рост контингентов высшей школы (в 2005 г. он достиг 6,8 млн. студентов против 2,7 млн. студентов в 1991 г.), а уровень безработицы среди выпускников учебных заведений профессионального образования существенно ниже, чем в странах ОЭСР<sup>3</sup>. Определенное исключение составляют выпускники среднего профессионального образования (СПО), которым в общей массе труднее найти работу, чем выпускникам учебных заведений начального профессионального образования (НПО) и высшей школы.

В России с 2000 г. восстановилась общая для современного общества закономерность, когда доходы лиц с высшим образова-

---

<sup>3</sup> ОЭСР — Организация экономического сотрудничества и развития (<http://www.oecdmoscow.org>). Организация, ядро которой на момент основания составляли государства Европы и Северной Америки, расширилась за счет Японии, Австралии, Новой Зеландии, Финляндии, Мексики, Республики Чехия, Венгрии, Польши и Южной Кореи. Кроме того, ОЭСР поддерживает контакты со многими государствами, не входящими в нее, путем осуществления совместных программ со странами бывшего советского блока, государствами Азии и Латинской Америки. Организация, объединяющая 30 стран, прежде всего является форумом, в рамках которого правительства стран-членов имеют возможность обсуждать, разрабатывать и совершенствовать экономическую и социальную политику.

В настоящее время Россия имеет статус наблюдателя в 13 комитетах и 13 рабочих группах ОЭСР.



ем значительно превышают доходы тех, кто такого образования не получил: в среднем это превышение составляет 50—60%. Выпускникам высших учебных заведений в целом проще найти работу и труднее потерять. В общей численности занятых в экономике удельный вес работников, имеющих высшее образование, превысил 21%, что является одним из самых высоких показателей в мире.

Тем не менее, несмотря на описанные тенденции, все более отчетливо проявляется несоответствие между потребностями рынка труда и деятельностью системы образования. Можно предположить, что это несоответствие обусловлено, прежде всего, стремительной сменой экономической модели, при этом образование как значительно более консервативная сфера не может успеть за происходящими изменениями. В последние годы разрыв в скорости перемен (рынка труда и профессионального образования) стал увеличиваться. Кроме того, высшая школа в общем и целом оказалась не готова к буму высшего образования — ни организационно, ни технологически, ни в кадровом отношении<sup>4</sup>, ни в ресурсном. Соответственно, качество этого образования стало падать, особенно в некоторых секторах образовательной системы (сектор юридического, экономического и управленческого образования в непрофильных вузах, в некоторых сегментах сектора инженерного и медицинского образования и т.п.). Одновременно стал расти разрыв между престижным и массовым образованием, к чему российское общество по большей части оказалось не готово.

В настоящее время в России происходит достаточно болезненный переход к постиндустриальному экономическому устройству, однако многие задачи индустриального этапа развития остались

---

<sup>4</sup> В этом смысле показательно исследование, проведенное в российских вузах среди преподавателей основных экономических дисциплин: экономической теории, финансов и кредита, бухгалтерского учета и аудита. Исследование было направлено на изучение различных сторон деятельности современного преподавателя: преподавания, научной работы, взаимоотношений с коллегами и студентами. См.: Назарова И.Б. Преподаватели экономических дисциплин: профессиональный потенциал, особенности занятости и трудовой мотивации. М.: МАКС Пресс, 2005 (<http://ecsocman.edu.ru/db/msg/269388.html>).

до сих пор нерешенными. Быстрый (можно даже сказать взрывной) рост сферы услуг, которая была недоразвита в СССР, требует принципиально иного работника по сравнению с промышленным или сельскохозяйственным производством. Если до последнего времени работодатель находил на рынке более-менее подходящих работников или спрос на определенные характеристики профессиональной деятельности был еще не столь резко выражен, то в последние годы ситуация стала меняться. Кадровая проблема вышла на третье место по значимости среди отмечаемых работодателем проблем. И экономика, и социальная сфера в России стали принципиально иными по сравнению с 90-ми гг. XX в. В новых условиях работодатель начал формировать новый заказ на работника, который рынок труда не в состоянии ему предоставить. В силу этого работодатель считает, что система образования все хуже справляется со своими обязанностями. Одновременно система образования, сталкиваясь с дефицитом ресурсов, начинает предъявлять встречный «иск» работодателям, которые, стремясь минимизировать издержки, не вкладывают средства в подготовку кадров («не платят за образование, за выпускника»). Этот конфликт постепенно обретает все более зримые очертания. Одной из его граней можно считать позицию, когда заявляется, что выпускник, не идущий работать по полученной в вузе специальности, должен вернуть государству средства, потраченные на его образование. Другой — требование ввести специальный налог или плату, когда работодатель, помимо заработной платы работнику, выплачивает государству в рассрочку сумму за его образование<sup>5</sup>, при этом все профессиональное образование финансируется из бюджета. Очевидно, что в основе всех этих труднореализуемых на практике мер по восполнению дефицита ресурсов в профессиональном образовании лежит представление, что благоприобретатель от образования в той или иной степени должен за него платить (в качестве этого благоприобретателя рассматривается либо сам индивид, получивший образование, либо его работодатель).

---

<sup>5</sup> Рубинштейн А.Я. Концепция альтернативной реформы высшей школы (<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/179538.html>). Доклад на интернет-конференции «Финансирование и доступность высшего образования» (сентябрь-октябрь 2004 г.), проводившейся федеральным образовательным порталом «Экономика. Социология. Менеджмент» ([www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)).

Анализируя изменение отношения работодателя к качеству подготовки выпускников учебных заведений профессионального образования, необходимо учитывать, что идет и трансформация наполнения самого понятия «образование».

Образование с конца XX в. все более становится предметом рынка. И если ранее под образованием понимался социальный институт, выполняющий цивилизационную (экономическую, социальную, гуманитарную и культурную) роль в обществе, и процесс усвоения накопленного человечеством научного знания, приобретения определенных навыков и умений для последующего выполнения социально значимых функций<sup>6</sup>, то сегодня все чаще мы оперируем понятиями «образовательная услуга» и «образовательный рынок».

Что имеется в виду?

Процесс оказания «образовательных услуг» может быть отнесен к сфере услуг достаточно условно в силу ряда присущих ему принципиальных отличий от классического понимания традиционных услуг:

- чрезвычайная сложность
  - по своей структуре,
  - содержанию,
  - субъектам,
  - межсубъектным отношениям и взаимодействиям,
  - организации,
  - широте и продолжительности,
  - по результативности влияния на общественные отношения;
- значительное разнесение во времени непосредственной деятельности по оказанию «образовательных услуг» и «результатирующего» эффекта;

---

<sup>6</sup> Краснова Г.А. Открытое образование: цивилизационные подходы и перспективы. М., 2002. С. 76.

- обязательность активного участия и взаимодействия всех субъектов образовательного процесса для получения существенного результата;
- кумулятивность проявления результата;
- длительность проявления результата оказания «образовательной услуги»;
- необходимость непрерывности осуществления процесса образования для получения максимального «результатирующего» эффекта;
- направленность результата в значительной мере на удовлетворение непосредственных потребностей третьих лиц по отношению к образовательному процессу — работодателей, а через это опосредованно — на повышение цены труда носителя результата.

Для структурирования отдельных элементов процесса формирования общественных экономических отношений в сфере образования можно условно выделить:

- период непосредственного осуществления «процесса образования» (его организацию, ведение, управление и развитие), во время которого формируются и реализуются правоотношения субъектов процесса и;
- период проявления результирующего эффекта «образовательной услуги» (которым в значительной мере непосредственно пользуются третьи лица).

В качестве временного компромисса для снятия противоречий между правоотношениями субъектов процесса и пользователей результативным эффектом в сложившихся условиях можно исходить из того, что введенный в настоящее время в оборот термин «образовательная услуга» следует понимать как услуга по доступу к образовательному процессу.

Эти особенности противоречий системы правоотношений между субъектами образовательного процесса и системой общественного использования результативного эффекта образовательной услуги проявляются в экономике сферы образования следующим образом:

- результирующим эффектом так называемой «образовательной услуги» чаще всего непосредственно пользуется третья сторона — работодатели, которые при купле-продаже на рынке труда услуг работника — носителя результатов оказания «образовательной услуги» вряд ли захотят добровольно возместить в полной мере затраты образовательной системы, произведенные в достаточно отдаленном прошлом;

- потребителю «образовательной услуги» — правомочному субъекту (обучающемуся) бывает сложно, а порой и невозможно оценить ее результат в экономических категориях, поскольку цена трудовых ресурсов во многом зависит от конъюнктуры рынка и непосредственно не связана с формальным уровнем образования и квалификации;

- непрерывность и значительная продолжительность процесса оказания «образовательной услуги», которая по длительности осуществления полного цикла значительно превышает временные периоды, принятые для отчетности образовательных учреждений по результатам финансово-хозяйственной деятельности, не позволяет объективно отражать в управленческом учете, бухгалтерском учете и налоговом учете реальные издержки даже одного из субъектов правоотношений по поводу оказания «образовательной услуги» — образовательного учреждения;

- сущностная особенность образовательного процесса, которая проявляется в необходимости активной познавательной деятельности обучающегося для получения образовательного результата, не позволяет производить экономическую оценку полных издержек образовательного процесса субъектов правоотношений по поводу оказания «образовательной услуги»<sup>7</sup>.

Таким образом, выстраивание отношений рынка труда и системы образования включает в себя, как минимум, три разных субъекта: потребителя образовательной услуги (обучающегося), производителя образовательной услуги (образовательную организацию), работода-

---

<sup>7</sup> Бочков В.Е. Экономика и финансы системы открытого образования (<http://www.ido.edu.ru/open/econom/>).

теля. В то же время потребитель образовательной услуги одновременно является существенным и активным участником процесса образования (процесса производства образовательной услуги). Вместе с тем непосредственным получателем результирующего эффекта процесса образования становится не только сам потребитель образовательной услуги, но и работодатель. Более того, работодатель все больше выступает как заказчик и оценщик качества образования (образовательной услуги) по сравнению с непосредственным клиентом образовательного учреждения — собственно обучающимся.

В рамках реализации проекта «Привлечение работодателей к участию в развитии системы непрерывного профессионального образования (создание институтов взаимодействия работодателей и системы непрерывного профессионального образования)»<sup>8</sup>, результаты которого легли в основу настоящего издания, исследовались:

- 1) представления российского работодателя о тех компетенциях, которыми должен обладать работник;
- 2) отношение работодателя к подготовке кадров на разных уровнях системы профессионального образования;
- 3) представления обучающегося о требованиях работодателя и возможности их реализации в рамках существующей системы профессионального образования.

Было проведено два социологических исследования – первое под руководством д.э.н. И.Б. Гуркова<sup>9</sup>, второе – под руководством к.иск.н. А.Г. Левинсона (Центр Юрия Левады).

В первом из проведенных в рамках проекта социологических исследований анализировались следующие вопросы:

- принципы формирования работодателем кадрового состава предприятия (организации, фирмы);

---

<sup>8</sup> Проект выполнен Центром экономики непрерывного образования Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации в 2004—2006 гг. по заказу Национального фонда подготовки кадров.

<sup>9</sup> Гурков Игорь Борисович (<http://www.gurkov.ru>).

- источники формирования кадрового состава;
- отношение работодателя к качеству профессиональной подготовки выпускников вузов (учебных заведений СПО и НПО);
- отношение работодателя к различным формам внутрифирменного обучения;
- требования работодателя к компетенциям работника в различных областях деятельности;
- роль кадровых служб в определении кадровой политики предприятия (организации, фирмы).

Во втором исследовании изучались конкретные требования различных групп работодателей к профессиональным навыкам и умениям, которыми должен обладать выпускник профессионального учебного заведения, а также их восприятие качества профессиональной подготовки тех работников, которых они принимают на работу. Исследования проводилось в трех субъектах Российской Федерации, различающихся уровнем социально-экономического развития (регион-донор, регион со средними показателями экономического развития, дотационный регион), и затрагивало представителей крупного, среднего и малого бизнеса. Это исследование не носит репрезентативного характера, оно относится в разряде «case-studies», т.е. анализируются конкретные ситуации, которые, тем не менее, позволяют на качественном уровне получить картину процессов, происходящих в данной сфере, увидеть пласт проблем, лежащих на стыке рынка труда и системы профессионального образования.

# 1.

## **Трансформация экономики и новые требования к человеческим ресурсам**

### 1.1.

#### **Требования работодателей к работникам**

В настоящее время требуют прояснения приоритеты работодателя в отношении персонала<sup>10</sup>. До последнего времени ряд факторов препятствовали тому, чтобы эти приоритеты были достаточно ясно выявлены, проанализированы и воспринимались в качестве объективной картины, складывающейся на рынке труда. К та-ким причинам относятся:

- недостаточная транспарентность российской экономики в целом;
- противоречивость законодательства, в том числе трудового, которую лишь в небольшой степени снял новый Трудовой кодекс;
- распространение неформальных отношений между работодателем и работниками;
- несформированность новой организационной культуры, имманентной выстраивающимся экономическим отношениям.

В то же время с рынка труда поступают достаточно явные сигналы, стимулирующие и определяющие поведение настоящих и

---

<sup>10</sup> «Анализ приоритетов работодателя в контексте современных концепций развития экономики», подготовленный Е.М. Авраамовой по материалам зарубежных изданий, см. в Приложении 1 к настоящему изданию.



потенциальных работников. Прежде всего, это обращено к сфере образования, развитие которой происходит в соответствии с принятыми ею сигналами рынка труда. Так, за последние годы резко выросли число высших учебных заведений и численность студентов в них, существенно расширилась сфера дополнительного поствузовского образования. Высшее образование в настоящее время воспринимается как императивное требование работодателя, как необходимое, но недостаточное условие получения рабочего места в эффективном сегменте рынка труда. Часто высшее образование, даже в тех сегментах, которые ранее его не требовали, должно быть подкреплено дополнительным образованием, направленным на углубление или специализацию знаний и умений. Существующая в России до сих пор закрытость трудовой сферы порождает определенные мифы, существенно деформирующие трудовые и образовательные стратегии населения, с одной стороны, и снижающие эффективность работы трудовых коллективов, с другой, вследствие того, что работодатель не получает на рынке труда того работника, который ему нужен, и вынужден поэтому инвестировать средства в его переучивание, которое далеко не всегда приносит ожидаемые результаты. Перечисленные обстоятельства актуализируют изучение приоритетов работодателей разных секторов экономики, с тем чтобы решить целый ряд остро стоящих экономических проблем. К ним, прежде всего, относятся разрешение противоречий между рынком труда и рынком образовательных услуг, а также сокращение масштабов неформальных трудовых отношений, выстраивание эффективной организационной культуры бизнеса.

Тенденцией развития российского рынка труда последних лет, и в этом безоговорочно сходятся как исследователи, так сотрудники рекрутинговых компаний, является конкретизация требований к работникам. Понятно стремление работодателя получить сотрудника, знающего и умеющего как можно больше, но такой сотрудник претендует на значительно большее вознаграждение, что снижает рентабельность от его привлечения. К тому же, как отмечалось выше, работодатель стремится получить работника, справляющегося с конкретными специфическими компетенциями (например, менеджер по рекламе, менеджер по сбыту, менеджер по работе с персоналом

— разные компетенции внутри одной профессии), но затратить при этом как можно меньше средств на обучение.

## 1.2.

### **Требования работодателей к компетенциям работников за рубежом и основные тенденции в управлении человеческими ресурсами**

На развитых, имеющих значительную историю рынках труда требования к компетенциям устоялись и корректируются эволюционным путем. Примером исследования требований работодателя к компетенциям сотрудников являются результаты опроса компаний производственного сектора и сферы услуг в федеральной земле Нижняя Саксония, которые могут быть соотнесены с ситуацией во всей Германии (табл. 1.1).

**Таблица 1.1.**

Распределение ответов на вопрос:  
«Что ожидают компании Германии от персонала?»<sup>11</sup>

<b>Характеристики (качества) работников</b>	<b>Число ответов, %</b>
Клиентоориентированность	77
Приверженность работе (ангажированность)	75
Умение работать в команде (сотрудничество)	71
Склонность к обучению (потенциал)	62
Коммуникативные навыки	62
Системное мышление	60
Компетентность в решении задач	57
Навыки пользователя ПК	56
Способность брать на себя ответственность	56
Самостоятельность	53

---

<sup>11</sup> Кельнский Институт немецкой экономики. Данные приведены Агентством кадрового менеджмента и рекрутинга.

Происходящим изменениям в сфере современного бизнеса сопутствуют изменения в сфере управления человеческими ресурсами. Они включают в себя переход:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности — к широкой профессиональной ответственности;
- от планируемой карьеры — к гибкому выбору пути профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску.

Таким образом, осевым направлением развития кадрового менеджмента в настоящее время и в перспективе является формирование и эффективное управление и преумножение социального и человеческого капиталов как решающих факторов достижения конкурентных преимуществ организации. Решение этих задач достигается на основе формирования соответствующей организационной культуры и налаживания постоянного и всестороннего процесса обучения персонала. Отсюда популярность в современном менеджменте концепции научающейся организации, которая одновременно может рассматриваться как некий тип организационной культуры.

В настоящее время основным средством накопления человеческого капитала в организации считается внутрифирменное непрерывное образование. Уже с 1970-х гг. менеджмент американских корпораций стал рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли. Большинство западных фирм обеспечивают занятый у них персонал соответствующими программами профессиональной подготовки.

Среди важнейших тенденций в формировании и развитии персонала организации можно назвать следующие:

- повышение гибкости системы управления человеческими ресурсами и ее ориентация на стратегические результаты деятельности фирмы;
- движение от периодического повышения квалификации персонала к целостному и постоянному обучению и накоплению человеческого капитала как важнейшего фактора достижения конкурентных преимуществ;
- смещение акцента от индивидуального обучения к «обучающимся организациям»;
- переход от стандартных программ обучения к гибким, проблемно-ориентированным программам развития;
- аккумуляция социального капитала организации посредством развития командных форм работы и внедрения партисипативной организационной культуры.

Об актуальности выделенных тенденций свидетельствуют результаты опроса американских менеджеров на тему возможных перспектив развития системы управления человеческими ресурсами в XXI в. Менеджеры 1500 компаний полагают, что в будущем управление персоналом будет развиваться по следующим направлениям:

- планирование человеческих ресурсов станет составной частью общей стратегии корпорации;
- главными критериями повышения в должности будут разнообразие и широта квалификации, умение достигать конкретных результатов, умение формировать команду, умение видеть картину в целом, деловая этика;
- одной из важнейших функций управления человеческими ресурсами должна стать интеграция организационной культуры, ценностей и целей<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Hambrick D., Fredichson J., Horn L., Ferry R. Preparing Today's Leaders for Tomorrow's Realities // Personnel. August 1989.

### **1.3.**

#### **Тенденция в становлении непрерывного профессионального образования — новая группа обучающихся**

Сегодня мы должны признать, что само образование вышло за рамки академической подготовки. В аудитории пришли «молодые взрослые» — люди от 25 лет, уже имеющие, как правило, первое высшее образование или среднее профессиональное, чтобы пополнить свои знания и даже изменить квалификацию. Всех этих учащихся объединяет стремление извлечь выгоду из возможностей обучения: для карьерного роста, улучшения материального положения, изменения социального статуса. Существование этой новой группы учащихся уже в ближайшем будущем станет правилом, если обучение будет рассматриваться как активный процесс, охватывающий весь период профессиональной деятельности человека и подготовки к ней, а не только получение диплома. Вместе с тем чередование периодов обучения и работы требует изменения в организации учебного процесса. Его особенность состоит, прежде всего, в том, что объект образовательной деятельности — взрослый человек. Он оценивает, анализирует, отбирает знания и внутренне их корректирует на основе своего опыта, мотиваций, ценностных ориентаций, которые, в свою очередь, обусловлены этапами взросления и социальным статусом человека. Обучаемый взрослый включен в сферу профессионального труда, а профессиональная деятельность человека циклична, и каждый цикл имеет свои особенности (профессиональное самоопределение, профессиональная самоидентификация, опредмечивание профессионального опыта). Циклы профессионализации, содержание и характер труда, развивая систему требований, образовательных запросов, мотиваций, предопределяют необходимый уровень образования, способствуют тому, чтобы человек в

кратчайшие сроки с минимальными финансовыми затратами оперативно и результативно мог освоить и нарастить профессиональный опыт.

Наконец, нельзя не учитывать, что взрослый человек имеет ряд специфических личностных особенностей. Условно их можно объединить в три группы.

Первая группа связана с процессом *повышения компетентности*. Это значит, что человек:

- владеет определенным объемом и уровнем общих и профессиональных знаний в одной или нескольких предметных областях;
- на основе сложившегося и развивающегося профессионального опыта работы осуществляет самоанализ и самооценку образовательной и профессиональной деятельности;
- осознавая социальный детерминизм своей профессиональной деятельности, сознателен в развитии своей компетентности, обладает способностью к обобщению и постановке задач;
- неоднозначен в самоанализе профессиональной и образовательной деятельности.

Вторая группа особенностей связана с *личностным статусом*:

- осознание себя самостоятельной саморегулируемой личностью;
- актуализированная потребность в самореализации, высокий уровень эмоциональной включенности во всевозможные жизненные реалии;
- высокий уровень вербализации (умение выразить свое состояние словами);
- осознание своей нравственной, правовой и социальной ответственности, компромиссность при принятии решений.

Третья группа особенностей связана с определенными *барьерами восприятия образовательной деятельности*:

- усложнение с возрастом отношения к образованию (трансформация в процессе обучения сложившихся основных жизненных ценностей воспринимается болезненно);
- трудность отказа от системы полученных ранее устаревших на данный момент знаний;
- установка на стереотип (выставляются барьеры предубеждений против нововведений и перемен);
- сложность смены наличного социального статуса (особенно у руководителей) на роль обучающегося;
- внутренняя неуверенность при снижении своей профессиональной самооценки в процессе возникновения необходимости перестройки деятельности с учетом новых требований<sup>13</sup>.

Приведенные характеристики требуют принципиально новых подходов к организации и осуществлению обучения взрослого человека, что не только учитывается, но является обязательным условием осуществления образовательной деятельности в системе открытого образования, поскольку она изначально ориентирована на развитие личности с учетом ее индивидуальной свободы.

Таким образом, налицо необходимость подготовки в значительно дифференцированных формах, по сравнению с существовавшими, новых подходов в организации непрерывного образования, которые были бы минимально обременительны как для работников, так и для организаций, вынужденных тратить значительные средства для поддержания высокой профессиональной квалификации сотрудников, что в конечном счете обеспечивает высокую конкурентоспособность услуг и продукции<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Подробнее см.: Малитиков Е.М. Концептуальные основы образования взрослых // *Право и образование*. 2000. № 2. С. 36—37.

<sup>14</sup> Краснова Г.А. Указ. соч. С. 58.

## 1.4.

### Требования российских работодателей к компетенциям работников (основные тенденции)

Большинство экспертов сходятся во мнении, что в России единые «внятные» требования работодателя к рабочим компетенциям персонала еще не сформированы. В то же время можно считать, что московский, в большей степени сформировавшийся рынок труда будет задавать вектор требований к специалистам.

Уровень компетенций, наличие которых работодатели хотели бы видеть у сотрудника, объективно зависит от того, на какую позицию происходит поиск персонала (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Требования столичного работодателя к соискателю должности<sup>15</sup>

Параметр	Способ поиска специалиста		
	департамент занятости	рекрутинговые агентства	Интернет
<i>Индивидуальные особенности личности</i>			
Возраст	Нет данных	Мужчины: 23—45 лет Женщины: 23—40 лет	Мужчины: 23—45 Женщины: 23—40
Внешний вид	Несоответствующий внешний вид — основная причина отклонения кандидатуры работодателем		
Здоровье	Нет данных	Нет данных	Иногда указывается отсутствие вредных привычек
Личностные качества (коммуникабельность,	Зависят от специфики предлагаемой работы		

<sup>15</sup> Шевченко Д.А. Маркетинговый анализ молодежного рынка труда и образования // Практический маркетинг. 2002. № 2 (60).



*Трансформация экономики и новые требования к человеческим ресурсам*

активность)			
Окончание табл. 1.2.			
Параметр	Способ поиска специалиста		
	департамент занятости	рекрутинговые агентства	Интернет
<i>Квалификационно-профессиональные требования</i>			
Опыт работы по данной должности (специальности)	18—74% вакансий	От 2-х лет 71—93% вакансий	1—2 года в большинстве вакансий
Знание рынка	Нет данных	0—15% вакансий	0—10% вакансий
Наличие установленных деловых связей или клиентской базы	Нет данных	0—26%	Чаще всего — в сфере оптовой торговли, рекламе
Образовательный уровень	Указывается, как правило, в общем виде (в/о гуманитарное, техническое, медицинское, юридическое). Средний балл выпускника 4,5—4,75. В отдельных случаях указываются конкретные вузы		Указывается, как правило, в общем виде. В отдельных случаях указываются специальность и вуз
Специальность (специализация)	В основном указывается должность		
Дополнительные профессиональные знания	Нет данных	6—58% вакансий	По отдельным направлениям — до 80%
Знания в смежных областях	Нет данных	3—14 областей знаний	До 15—20% вакансий
Компьютерная грамотность	10—100% вакансий	12—100% вакансий	10—100% вакансий
Знание специальных программ	Зависит от специфики предлагаемой работы		
Знание иностранных языков	0—21% вакансий	5—35% вакансий	До 1/3 всех вакансий
Дополнительные навыки	Зависит от специфики предлагаемой работы		
<i>Соответствие условиям работы (по группам специальностей)</i>			
Средняя зарплата, у.е. в месяц	50—150	450—600	400—600
Московская прописка	Нет данных	0—28% вакансий	До 15% вакансий
Район проживания	Нет данных	0—42% вакансий	Нет данных
Согласие на команди-	Нет данных	0—42% вакансий	До 10% вакансий

## **1.5.**

### **Профессиональные качества, важные для управленческого уровня**

Исследование профессиональных качеств, являющихся важными для управленческого уровня, проведено в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации под руководством академика Т.И. Заславской<sup>16</sup>.

Профессиональные качества ранжированы в этом исследовании по важности, которую им придают слушатели программ MBA. Резкая дифференциация полученных авторами проекта оценок позволила им выделить три существенно различающихся группы качеств: важнейшие, важные и второстепенные.

К важнейшим отнесены качества, названные более 60% опрошенных:

- готовность брать на себя ответственность в принятии сложных решений (88%), инновационный тип мышления, постоянный поиск и освоение новых возможностей (71%);
- способность организовать командную работу (68%);
- настойчивость в осуществлении принятых решений (66%).

Авторы исследования обращают внимание на то, что качества, наличие которых новое поколение предпринимателей и менеджеров

---

<sup>16</sup> Заславская Т.И. Научный доклад «Новое поколение предпринимателей и менеджеров» (отчет о результатах социологического опроса слушателей программы MBA АНХ) на заседании Ученого совета Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации от 15.02.2005 г. (на правах рукописи).

рассматривает как ключевое условие успеха, связаны в первую очередь с волевыми и интеллектуальными свойствами личности.

Важные качества, составившие вторую группу, оцениваются как полезные и необходимые более чем половиной слушателей. К ним относятся:

- высокий уровень профессионализма и большой опыт работы;
- умение все тщательно рассчитать, взвесить;
- умение вести деловые переговоры и добиваться в них успеха для фирмы;
- готовность рисковать в разумных пределах;
- умение стимулировать подчиненных к творческой деятельности;
- способность создавать в коллективе климат доверия и взаимной поддержки.

Все эти качества взаимосвязаны и в совокупности отражают освоение основных навыков и умений деловой активности.

К второстепенным отнесены качества, привлекая заинтересованное внимание менее половины респондентов. К ним отнесены следующие:

- умение ладить с чиновниками и контролирующими структурами;
- готовность в случае необходимости обходить «неудобные» юридические нормы;
- строгое соблюдение деловой этики.

Пониженное внимание к двум первым качествам этой группы Т.И. Заславская и ее коллеги объясняют тем, что респонденты могли воспринять социологический опрос как специфическую форму социального контроля, и поэтому на вопросы, показавшиеся им щекотливыми, отвечали сдержанно. Ответы на некоторые другие вопросы

исследования заставляют думать, что респонденты на самом деле считают эти качества нужными и важными в современных условиях.

Авторы исследования обращают также внимание на то, что готовность к строгому соблюдению деловой этики не представляется важной для делового успеха большинству респондентов. Наличие этого качества помогает, согласно опросу, добиваться успеха одному респонденту из пяти, а его отсутствие воспринимается как помеха одному респонденту из семи. На взгляд авторов исследования, и в этом нельзя с ними не согласиться, это является серьезным симптомом неблагополучия в российском бизнесе.

В отношении личностной самоидентификации респондентов по результатам исследования выяснилось, что большее число респондентов признает наличие у себя необходимых качеств, чем их отсутствие. Опрошенные менеджеры в целом признают у себя готовность брать ответственность за принятие трудных решений. Несколько менее оптимистично оценивается наличие такого важнейшего качества, как способность организовать командную работу, а также готовность разумно рисковать и умение создавать в коллективе климат доверия и взаимной поддержки.

Скорее пессимистично оценивают респонденты:

- степень инновационности своего мышления;
- настойчивость в осуществлении принятых решений;
- умение эффективно вести деловые переговоры и стимулировать подчиненных к творческой деятельности.

Наиболее низко они оценили уровень своего профессионализма и делового опыта, а также умение ладить с чиновниками и контролерами и готовность к соблюдению деловой этики.

## **1.6.**

### **Требования российских работодателей к различным категориям работников**

Требования российских работодателей к специалистам рабочих специальностей в значительной степени ограничиваются специальными техническими навыками. Если узкопрофессиональные компетенции таких работников находятся на уровне, устраивающем работодателя, то ничего другого от сотрудников не требуется. Ситуация, при которой требования к рабочим специальностям ограничиваются техническими навыками, характерна и для регионов. При найме рабочих работодатель предпочитает опытных работников, дополнительное обучение которых не требуется. Примером здесь могут служить крупные строительные компании московского региона, принимающие на работу строителей, плотников, слесарей из стран «ближнего зарубежья». Такие работники часто не заключают трудовых договоров, не всегда знают название компании, порой не могут свободно изъясняться по-русски. Таким образом, их эффективные коммуникации с менеджментом компании невозможны.

При найме линейного персонала («белых воротничков») требования российских работодателей более разнообразны. На российском рынке труда таких специалистов можно выделить «базовые компетенции»<sup>17</sup>:

- наличие высшего образования — требование 90% работодателей;
- навыки на уровне не ниже уверенного пользователя ПК — 95%;
- знания, как минимум, одного иностранного языка — 50%;
- наличие опыта работы по специальности (в среднем от двух лет) — 50%.

Проводимые исследования позволяют определить технические компетенции специалистов с высшим образованием. В качестве примера такого исследования можно привести следующий набор

---

<sup>17</sup> Центр маркетинга и информационного менеджмента РГГУ. (Контент-анализ газет и журналов «Работа и зарплата», «Работа для вас», «Элитный персонал», «Работа сегодня», «Куда пойти учиться», «Из рук в руки».)

компетенций, требующихся от менеджера в научно-технической и производственной сферах (табл. 1.3)<sup>18</sup>.

**Таблица 1.3.**

Требования к специалистам с высшим образованием, работающим на должности менеджера в научно-технической и производственной сферах

Должностные обязанности в профессиональном стандарте	Основные необходимые умения и навыки
<p><i>Разработка предложений по планированию и организации инновационной деятельности</i></p> <p>Проведение работ по разработке и выведению инновационного продукта на рынок в соответствии с международными стандартами (ИСО)</p> <p>Работа с партнерами и потребителями на рынке инновационного продукта</p> <p>Оперативная работа по реализации инновационного проекта</p> <p>Разработка информационных материалов к переговорам с партнерами по инновационной деятельности</p> <p>Сбор информации о конкурентах на рынке новой продукции</p> <p>Выполнение мероприятий по продвижению нового продукта на рынок</p> <p>Подготовка материалов для разработки бизнес-планов инновационных проектов</p> <p>Подготовка материалов по оценке коммерческого потенциала технологии</p> <p>Подготовка материалов к презентации инновационного проекта</p> <p>Разработка предложений по определению авторского вознаграждения при создании и использовании объектов</p>	<p><i>Информация и анализ</i></p> <p>Сбор и анализ информационных материалов, обеспечивающих инновационную деятельность</p> <p>Сбор информации, анализ и прогнозирование поведения конкурентов на рынке нового продукта</p> <p>Сбор информации и прогнозирование состояния конкурентных разработок</p> <p>Ориентирование в источниках информации, включая Интернет и базы данных</p> <p>Ориентирование во внешней среде инновационного предпринимательства</p> <p>Подготовка материалов для проведения технологического аудита инновационного предприятия</p> <p>Формирование базы данных и архивных документов по инновационной деятельности</p> <p>Ведение баз данных и архивных документов по инновационной деятельности</p> <p>Подготовка отчетов в соответствии с российскими и международными стандартами</p> <p><i>Экономика</i></p> <p>Оценка рисков</p>

<sup>18</sup> Машукова Н.Д., Орбачевский Л.С., Павлов Ф.В. Опыт формирования профессиональных требований в системе высшего профессионального образования на основе требований профессионального стандарта (<http://www.standart.macdel.ru/standart4.php>).

*Трансформация экономики и новые требования к человеческим ресурсам*

интеллектуальной собственности Выполнение работ в соответствии с требованиями по качеству нового продукта	<i>Маркетинг, реклама, PR</i> Доведение информации о новом продукте до потенциальных потребителей
--	--

Продолжение табл. 1.3.

<b>Должностные обязанности в профессиональном стандарте</b>	<b>Основные необходимые умения и навыки</b>
Подготовка материалов для проведения технологического аудита Ведение баз данных и архивных документов по инновационной деятельности	<p>Подготовка и проведение презентации нового продукта для потребителей</p> <p><i>Создание нового продукта</i></p> <p>Планирование и организация работы по созданию и выведению на рынок нового продукта в соответствии с международными стандартами</p> <p>Проведение работы по созданию и выведению на рынок нового продукта в соответствии с международными стандартами</p> <p>Организация и выполнение разработки инновационного проекта в соответствии с требованиями системы качества</p> <p><i>Производство нового продукта</i></p> <p>Организация производственного процесса в соответствии с требованиями системы качества</p> <p><i>Контроль качества, аттестация и сертификация нового продукта</i></p> <p>Организация контроля качества комплектующих частей нового продукта в соответствии с требованиями системы качества</p> <p>Организация выходного и предпродажного контроля в соответствии с требованиями системы качества</p> <p>Организация мероприятий для проведения аттестации и сертификации нового продукта</p> <p><i>Сервис, обучение</i></p> <p>Организация сопровождения нового продукта, включая обучение персонала, продавцов и покупателей</p> <p>Организация сервиса нового продукта</p> <p><i>Интеллектуальная собственность</i></p>

*Требования работодателей к системе профессионального образования*

	Расчет авторского вознаграждения при создании и использовании объектов интеллектуальной собственности и цены лицензии
Окончание табл. 1.3.	
Должностные обязанности в профессиональном стандарте	Основные необходимые умения и навыки
	<p>Сбор и анализ патентно-правовой и коммерческой информации при создании и выведении на рынок нового продукта, включая источники сети Интернет</p> <p style="text-align: center;"><i>Продвижение на рынок. Трансферт технологии</i></p> <p>Подготовка материалов для формирования бизнес-плана инновационного проекта</p> <p>Определение сферы применений научно-технических идей и разработок</p> <p>Подготовка презентации инновационного проекта</p>

Однако наличие таких компетенций — только часть требований работодателя к работнику: это так называемые «hard skills». Вторая группа — «soft skills» — включает в себя аналитические способности, умение ставить и достигать намеченные цели, способность работать в команде и лидировать, коммуникативные навыки, умение брать на себя ответственность, стрессоустойчивость и т.д.»<sup>19</sup>. Полученные данные подтверждают динамику увеличения спроса на работника, который, наряду с указанными выше требованиями (квалификация, опыт, особые знания и т.д.), должен обладать рядом индивидуальных качеств, таких как коммуникабельность, солидность, привлекательность, а также наличием определенных физических

<sup>19</sup> Элитный персонал. 2003. № 20.



данных. «Для занятия самых разных мест работы (профессий) становится важным наличие коммуникативных навыков»<sup>20</sup>.

Требования работодателей к наличию «soft skills» достаточно жестки. Если специалист не обладает всем комплексом навыков, необходимых работодателю, то он рискует не найти работу, вне зависимости от того, насколько престижна и потенциально востребована рынком его специальность. Так, например, в секторе линейных специалистов среднего звена (маркетологи, менеджеры по продажам, бухгалтеры, юристы, менеджеры среднего звена) наблюдаются разнообразные тенденции. В частности, растут требования к профессионализму кандидатов. При найме работодатель четко формулирует компетенции по конкретной должности, по возможности старается привлечь специалиста определенного профиля. Наблюдается возникновение «перепроизводства» специалистов некоторых профессий, в частности: юристов, финансистов, экономистов «широкого профиля»<sup>21</sup>.

Работодатель, имея возможность выбора сотрудников, постоянно решает вопрос оценки персонала, причем этот процесс не останавливается даже тогда, когда штат укомплектован. Оцениваются и аттестуются не только вновь принимаемые сотрудники, но и те, кто работает в компании достаточно длительное время<sup>22</sup>. Критерии такой оценки достаточно разнообразны, в зависимости от возможностей работодателя и задач, которые он перед собой ставит. Но, в любом случае очевидно, что реальные задачи бизнеса невозможно решить, если работник имеет только «определенную для конкретной ситуации совокупность знаний и умений»<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> См. специализированный кадровый портал Rabota.su «Обзор регионального рынка труда г. Саратова» (<http://www.rabota.su/info/publ/index.php?id=2490>).

<sup>21</sup> См. сайт ООО Кадрового центра «Открытие» г. Волгограда «Обзор рынка труда г. Волгограда» (<http://www.otkryt.ru/articles.php>).

<sup>22</sup> Институт проблем предпринимательства (<http://www.ipnou.ru/article.php>)

<sup>23</sup> Карьера. 2005. № 2.

Отставание программ обучения в вузах от современной практики неизбежно, с этим согласны все. Поэтому работодатель, кроме наличия у претендента на должность или сотрудника компании конкретных знаний, выставляет следующие требования:

- достижительные мотивации сотрудника;
- умение работать в команде и на благо команды;
- умение решать нестандартные задачи;
- умение брать на себя ответственность;
- умение и желание учиться;
- работоспособность.

Кроме того, для сотрудников линейного уровня все большую значимость приобретают концептуальные навыки, т.е. способности рассматривать и принимать организацию как единое целое, но в то же время выделять и анализировать взаимосвязь ее частей.

Требования к компетенциям высшего менеджмента не обязательно предполагают доскональное знание сферы деятельности предприятия, и требования к техническим навыкам в этом случае достаточно мягки. Это связано с тем, что задача топ-менеджмента состоит в координации не производственных, а управленческих процессов организации.

В российской практике основными признаются следующие компетенции топ-менеджеров<sup>24</sup>:

- планирование;
- анализ;
- использование информации;
- работа в команде;

---

<sup>24</sup> Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 6 (<http://www.kadrovik.ru/print.php?sid=2618>).

- руководство отношениями;
- ориентация на достижение результата;
- управление конфликтами.

Сектор управленческого персонала высшего звена (топ-менеджеры) традиционно испытывает дефицит специалистов, и спрос на них превышает предложение. С увеличением активности финансово-промышленных групп общероссийского характера и внедрением действующих на них стандартов менеджмента изменились и требования к топ-менеджерам. Менеджер высшего звена должен иметь не только хорошее экономическое образование и определенный набор знаний, но также основными требованиями являются опыт работы на предприятиях соответствующего масштаба и решение аналогичных проблем на этих предприятиях<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> См. сайт ООО Кадрового центра «Открытие» г. Волгограда. Доклад Благославовой Е.Г. о региональном рынке труда «Эффективность традиционных методов рекрутинга. Как избежать ошибок» на Круглом столе в сентябре 2004 г. (<http://www.otkryt.ru/articles.php?id=52>).