



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**М**

# **МОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Организация обучения персонала  
в компаниях и сотрудничество  
предприятий с системой  
профессионального образования**

**Информационный бюллетень**

2016 • **10** [99]



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# М ОНИТОРИНГ ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ

**Организация обучения персонала  
в компаниях и сотрудничество  
предприятий с системой  
профессионального образования**

**Информационный бюллетень**

2016 • **10** [99]

МОСКВА

УДК 316.74 : 37.014  
ББК 60.56  
Б 81

**Редакционная коллегия:**

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

**Авторы:**

Н.В. Бондаренко, М.Д. Красильникова, Т.С. Лысова

**Б 81 Организация обучения персонала в компаниях и сотрудничество предприятий с системой профессионального образования.** Информационный бюллетень. — Москва: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2016. — 40 с. — (Мониторинг экономики образования; № 10 (99)).

ISBN 978-5-906737-31-1

Задача регулярного обследования работодателей, проводимого Высшей школой экономики, состоит в изучении заинтересованности и готовности руководителей предприятий участвовать в процессе модернизации профессионального образования, а также в оценке потребностей компаний в организации обучения персонала, их интереса и опыта сотрудничества с образовательными организациями. В информационном бюллетене представлены основные результаты опроса 2015 г. в рамках этого исследования. Приведен анализ особенностей политики компаний в области обучения персонала и взаимодействия с системой профессионального образования в сложных экономических условиях, связанных с событиями конца 2014 г. В бюллетене также сопоставлены результаты британских опросов. Данная работа продолжила серию мониторинговых исследований в области экономики образования, проводимых Высшей школой экономики с 2002 г. под эгидой Министерства образования и науки России.

**УДК 316.74 : 37.014**

**ББК 60.56**

ISBN 978-5-906737-31-1

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2016  
*При перепечатке ссылка обязательна*

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1. Масштабы и основные направления обучения работников, инициированного компаниями. Финансирование обучения сотрудников .....	6
1.1. Планирование обучения сотрудников .....	6
1.2. Оценка результатов обучения и влияние его прохождения на должности и зарплаты работников .....	11
1.3. Особенности организации внешнего обучения сотрудников .....	12
1.4. Обучение персонала в многофункциональных центрах прикладных квалификаций.....	14
1.5. Сотрудничество между самими компаниями в вопросах организации обучения и обмена опытом работников.....	15
1.6. Объемы и структура финансирования компаниями обучения сотрудников.....	17
2. Сотрудничество компаний с образовательными организациями.....	20
2.1. Фактическое взаимодействие компаний с образовательными организациями.....	20
2.2. Потенциальный интерес к различным формам сотрудничества, оценка полезности .....	26
2.3. Опыт участия компаний в создании и работе образовательных кластеров.....	28
Заключение .....	30

## ВВЕДЕНИЕ<sup>1</sup>

В России в рамках МЭО<sup>2</sup> с 2005 г. проводят регулярное общероссийское анкетирование работодателей шести секторов экономики. По данным этого социологического исследования составлен детальный анализ, который был бы невозможен при опоре исключительно на статистику.

Цель опроса работодателей в России — изучение их заинтересованности и готовности участвовать в процессе модернизации системы профессионального образования с помощью регулярного мониторинга мнений по вопросам соответствия квалифицированной рабочей силы текущим требованиям компаний, а также потребностей последних в обучении персонала.

Для реализации этой цели были поставлены следующие задачи:

- проследить динамику распространенности и изучить основные направления обучения персонала, организованного компаниями;
- изучить динамику и планы сотрудничества компаний с образовательными организациями, реализующими профессиональные образовательные программы, а также мнения работодателей о потенциале и стимулах развития такого сотрудничества и об основных барьерах, существующих в этом направлении;
- оценить осведомленность, заинтересованность и уже имеющийся опыт участия компаний в развитии новых форм и механизмов профессионального образования (в т. ч., образовательных и инновационных кластеров, прикладного бакалавриата, профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, многофункциональных центрах прикладных квалификаций и др.).

Также в ходе опроса 2015 г. экспертами предложена дополнительная задача — изучить механизм сотрудничества между самими работодателями по вопросам организации обучения, развития навыков персонала. Данная деятельность может служить альтернативой обращению на рынок услуг обучения.

В обследовании приняли участие руководители компаний шести секторов экономики (промышленности, связи без обычной почты, строительства, оптовой и розничной торговли, транспорта, деловых услуг). Опрос проведен с использованием ротационной панели. Общий объем выборки составил 1022 предприятия; выборка разделена между секторами экономики поровну. Таким образом, опросили не менее 166 организаций в каждой отрасли.

Для сопоставимости с результатами предыдущих этапов исследования в 2015 г. использовали методику, предложенную в опросах 2005 — 2014 гг., которая представляет собой проведение личного формализованного интервью в соответствии с традиционными требованиями к технологии проведения подобных исследований (разработан опросный лист (анкета)).

<sup>1</sup> Перечень обозначений и сокращений, применяемых в данном бюллетене:

ВО — высшее образование;

МЦПК — многофункциональный центр прикладных квалификаций;

МЭО — исследование «Мониторинг экономики образования», проводит Научно-исследовательский университет «Высшая школа экономики» при поддержке Минобрнауки России;

СПО — среднее профессиональное образование;

UKCES (UK Commission for Employment and Skills) — Общественная Комиссия по вопросам занятости и профессиональных компетенций;

СВІ (Confederation of British Industry's) — Союз британских промышленников.

<sup>2</sup> <http://memo.hse.ru/concept>

В бюллетене представлены основные результаты по ранее обозначенным исследовательским задачам. В ходе анализа сопоставили данные анкетирования российских компаний в рамках МЭО с результатами международных опросов, проведенных в Евросоюзе. В частности, исследователи обращались к результатам регулярных британских опросов компаний: UKCES employer skills survey и employer perspective survey, а также исследованию CBI/Pearson education and skills survey. В ходе сравнительного анализа удалось выявить ряд общих тенденций и оценить характер различий между работодателями России и других стран в их готовности участвовать в диалоге с системой профессионального образования, в потребностях и механизмах организации обучения персонала.

# **1. МАСШТАБЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ, ИНИЦИИРОВАННОГО КОМПАНИЯМИ. ФИНАНСИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ**

## **1.1. Планирование обучения сотрудников**

Культуру компаний в области обучения персонала определяет наличие или отсутствие основных элементов по планированию обучения работников. При наиболее развитой культуре подготовки сотрудников в компаниях проводят систематический анализ потребностей в обучении, формируют план, детализирующий уровни, формы обучения и категории работников, имеющих такую потребность; утверждают бюджет расходов, проводят мониторинг эффективности обучения.

В России по-прежнему распространены недостаточно и лишь отдельные формы этой деятельности, поскольку бизнес-культура в области обучения персонала развита довольно слабо. В ходе фокус-групп руководители образовательных организаций, обобщая опыт взаимодействия с представителями компаний, ответственными за организацию обучения сотрудников, отмечали, что нередко предприятия не могут четко сформулировать запросы по направлениям и содержанию обучения, ошибаются в определении профессий, по которым необходимо готовить работников и пр.

Мониторинг основных потребностей в профессиональных знаниях и навыках, а также формализованная оценка эффективности проведенного обучения и затрат мало распространены в российских компаниях. Хотя за год несколько увеличилось (25% опрошенных) число компаний, проводивших системный анализ потребностей в обучении основных категорий работников («квалификационный аудит»). Вероятно, это можно объяснить необходимостью проведения ревизии кадров для более эффективного использования имеющихся ресурсов в условиях кризисной адаптации. Но даже среди компаний, организовавших обучение сотрудников, лишь меньшинство (35%) проводили подобный квалификационный аудит. Проанализировали эффективность обучения, (например, с помощью тестирования) 25% предприятий, проводивших подготовку за последний год своих сотрудников.

Как правило, в крупных компаниях институциональные формы организации более распространены (табл. 1). На каждом втором таком предприятии существуют официальные планы или бюджет по организации обучения сотрудников. В этом секторе за последний год стали чаще обращаться и к другим инструментам организации и планирования обучения, в т. ч. к квалификационному аудиту и организации мониторинга эффективности обучения. В компаниях среднего и малого бизнеса по-прежнему редки институциональные инструменты организации подготовки персонала.

Обратимся для сравнения к данным опроса компаний в Великобритании [2]. В предыдущем отчете мы отмечали, что в британских компаниях существует более регламентированный механизм финансирования и оценки эффективности вложений предприятий в обучение сотрудников, и данные опроса 2015 г. показывают сохранение тенденции (см. табл. 1). В отличие от российских в подавляющем большинстве британских компаний существует как практика формирования планов или бюджетов по организации обучения работников, так и проведение квалификационного аудита работников, а также мониторинг эффективности обучения персонала. Наиболее разительные отличия выявлены при сравнении британского и российского малого бизнеса: в нашей стране различные инструменты политики обучения персонала малые предприятия используют в несколько раз реже, чем в Великобритании.

**Таблица 1. Элементы планирования деятельности по обучению персонала, 2015 г.**  
(компании различной численности в России и Великобритании, человек)

Форма деятельности	Численность работников в компании				В среднем
	< 25	25–99	100–249	> 250	
<b>Россия</b>					
Квалификационный аудит (систематический анализ потребностей в обучении), % всех опрошенных	8	11	19	43	24
Тестирование работников после обучения, мониторинг эффективности обучения, % проводивших обучение работников	25	12	19	37	25
Наличие официального детального плана или бюджета на организацию обучения персонала, % всех опрошенных	10	25	31	52	35
<b>Великобритания</b>					
Ежегодная оценка результатов работы персонала, % всех опрошенных	79	78	81	77	79
Тестирование работников после обучения, мониторинг эффективности, % проводивших обучение работников	77	78	81	82	73
Наличие официального детального плана или бюджета на организацию обучения персонала, % всех опрошенных	94	96	98	99	95

**Таблица 2. Использование элементов бизнес-культуры в области обучения в зависимости от общей стратегии компании в России и Великобритании, 2015 г.**

Форма деятельности	Оценка эффективности бизнес-стратегии компаний <sup>3</sup>		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
<b>Россия</b>			
Квалификационный аудит (систематический анализ потребностей в обучении), % всех опрошенных	9	24	35
Наличие официального детального плана или бюджета на организацию обучения персонала, % всех опрошенных	20	36	43
Тестирование работников после обучения, мониторинг эффективности, % проводивших обучение работников	28	23	35
Форма деятельности	По комбинированному индексу продуктовой стратегии компании на рынке <sup>4</sup>		
	низкий уровень	средний уровень	высокий уровень
<b>Великобритания<sup>5</sup></b>			
Ежегодная оценка результатов работы персонала, % всех опрошенных	33	45	56
Наличие официального детального плана или бюджета на организацию обучения персонала, % всех опрошенных	54	68	76
Тестирование работников после обучения, мониторинг эффективности, % проводивших обучение работников	51	60	70

<sup>3</sup> Табличные распределения по данным общекритического опроса компаний UKCES employer skills survey [2]

<sup>4</sup> Оценка эффективности бизнес – стратегии компаний строилась на основе позиционирования руководителями своих компаний внутри отрасли на шкале лучшие – отстающие, в качестве критериев оценки использовались 3 параметра – качество предлагаемых товаров/услуг, уровень эффективности, производительности и участие в инновациях. В группу компаний высокой эффективности были отобраны компании по двум условиям: во – первых, если руководители отнесли свою компанию к лучшим по качеству товаров/услуг или к лидерам по эффективности, производительности или к ведущим по инновациям в своей отрасли, и во – вторых, компания должна была адаптировать или разрабатывать инновации в течение последних 2–3 лет. Компания получала низкий уровень эффективности бизнес – стратегии, во-первых, если руководитель оценивал качество товаров/услуг у своей компании или уровень производительности/эффективности или инновационность компании ниже среднего значения по отрасли, и, во – вторых, если за последние 2–3 года в компании не внедрялись инновации.

<sup>5</sup> Британский индекс продуктовой стратегии компании на рынке строился путем агрегирования ответов респондентов на 4 утверждения о рыночной стратегии компании в баллы. Компании в зависимости от значения набранных баллов были разделены на группы. Группа компаний с высоким индексом (т.е. набравшие высокие баллы) – это наиболее эффективные компании, стремящиеся быть лидерами по инновациям в своем секторе; старающиеся выигрывать не по цене, а по качеству продуктов; предлагающие продукты премиум – качества или разрабатывающие услуги с учетом требования потребителей. Напротив, группа компаний с низким индексом (т.е. набравшие низкие баллы) – это наименее эффективные компании, не следующие ни одной из ранее описанных практик ведения бизнеса [2].



Рассмотрим особенности организационной культуры обучения персонала в компаниях в зависимости от эффективности реализуемой бизнес-стратегии. В табл. 2 представлены группы российских и британских компаний, бизнес-стратегии которых наиболее эффективны и которые имеют более высокий потенциал экономической деятельности, формирующий повышенные требования к навыкам и компетенции работников.

Действительно, в этих компаниях, как британских, так и российских, чаще остальных используют различные институциональные инструменты организации обучения (см. табл. 2). Вместе с тем наиболее эффективные британские фирмы по вопросам организации и оценки эффективности обучения персонала по-прежнему значительно опережают лучшие компании нашей страны. Почти половина российских и в два раза больше британских предприятий с наиболее эффективной бизнес-стратегией имели план или бюджет расходов на обучение персонала. Проводят систематическую оценку потребностей в обучении также вдвое меньше компаний из числа лучших российских по сравнению с лучшими британскими. В целом лучшие российские компании демонстрируют показатели, похожие на те, которые имеют наименее эффективные британские компании.

По результатам исследования 2015 г. 63% опрошенных компаний сообщили, что в 2014 г. проводили обучение своих работников (на 7 п. п. выше по сравнению с результатом предыдущего опроса) (табл. 3). Таким образом, произошедшее в 2013 г. сокращение масштабов обучения работников было частично восстановлено. В 2015 г. большинство (61%) компаний не собирались пересматривать планы по подготовке сотрудников. Не более 15% опрошенных руководителей сообщили, что вынуждены были сократить в 2015 г. затраты на обучение.

В 2015 г. как в крупном, так и в среднем, малом бизнесе выросло число компаний, занимавшихся обучением работников. Но если в крупном бизнесе масштабы подготовки сотрудников были практически восстановлены, то в среднем и малом бизнесе отмечено отставание от результатов 2013 г. Разрыв между крупным бизнесом и остальными компаниями

**Таблица 3. Распространенность обучения персонала**  
(компании, в которых ответили утвердительно на вопрос, организовало ли предприятие в каких-либо формах обучение<sup>6</sup> своих работников в прошлом году, %)

Показатель	Россия			Великобритания		
	2013	2014	2015	2011	2013 <sup>7</sup>	2015 <sup>8</sup>
<b>В среднем</b>	72	57	63	82	82	81
<b>Численность компании, человек</b>						
5–24	26	18	21	77	77	78
25–99	55	45	52	93	92	93
100–249	69	56	58	96	95	96
≥ 250	87	77	85	97	97	97
<b>По отраслям</b>						
Промышленность	78	67	74	73	73	82
Строительство	67	57	64	68	69	75
Торговля	53	42	49	72	75	79
Транспорт и связь	74	65	65	67	78	83
<b>В т. ч. связь</b>	74	62	63	-	-	-
Бизнес-услуги (деловые услуги)	51	49	52	73	83	86
<b>По уровню сбалансированности квалификационной структуры персонала</b>						
Компании, сталкивающиеся с дефицитом навыков работников	76	64	67	83	85	84
Компании, где нет дефицита навыков работников	69	55	61	62	62	63

<sup>6</sup> Обучение включало профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировки работников.

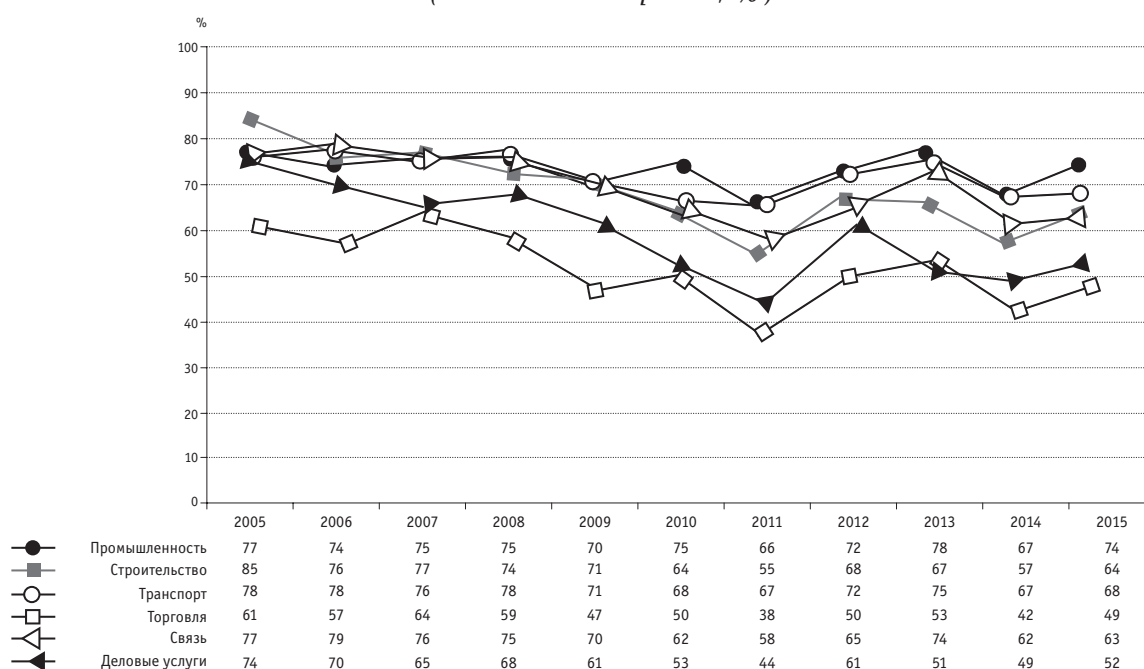
<sup>7</sup> UKCES employer skills survey 2013 [3].

<sup>8</sup> UKCES employer skills survey 2015 [4].

увеличился. По опросу 2015 г. в России почти каждое пятое предприятие численностью до 25 человек организовало обучение сотрудников. В то же время среди аналогичных компаний в Великобритании занимались обучением персонала примерно четыре из пяти предприятий. Такие возможности в России могут демонстрировать пока только крупные компании [2].

Ни в одной из рассматриваемых отраслей не были восстановлены масштабы обучения до уровня докризисного 2013 г. По-прежнему чаще всего занимались подготовкой сотрудников на предприятиях промышленности и транспорта. Довольно продолжительный период времени реже всего инвестируют в обучение работников компании торговли и сферы деловых услуг. В долгосрочном тренде сфера деловых услуг демонстрирует наиболее значительное сворачивание активности по подготовке персонала. Если в 2008 г. почти 70% компаний этой сферы и примерно 60% торговых компаний организовывали обучение работников, то в 2015 г. – 52 и 49% соответственно (рис. 1). Сравнивая российские данные с результатами британского опроса, следует отметить, что британские торговые компании и компании сферы деловых услуг участвуют в обучении работников почти в полтора раза чаще, чем их российские коллеги [2].

Рисунок 1. Доля предприятий, организовавших обучение<sup>9</sup> работников, по отраслям (компании в отрасли, %)



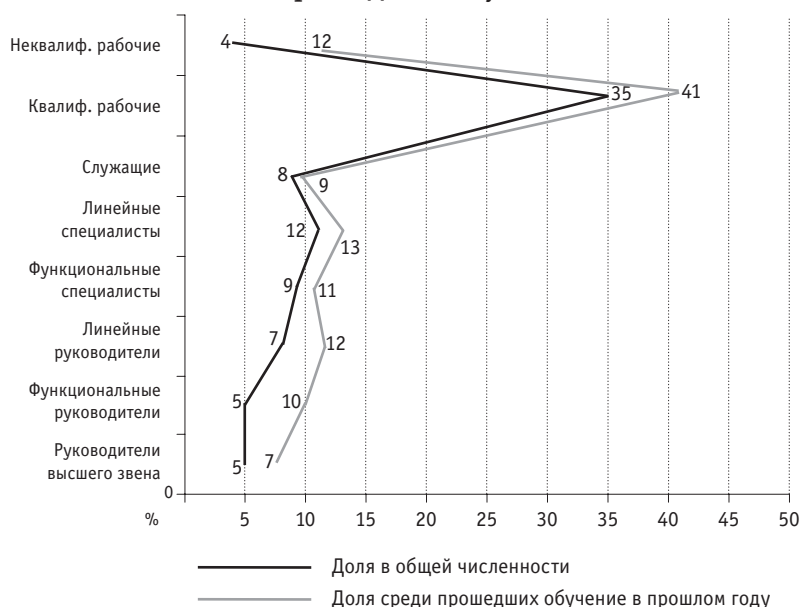
В большей степени спрос на обучение проявляли компании, испытывающие дефицит квалификации работников: почти на двух третях предприятий, где квалификация персонала оказалась ниже требуемой, работники проходили обучение в той или иной форме.

По-прежнему существуют и диспропорции в организации подготовки отдельных категорий персонала. Предыдущий опрос выявил усиление диспропорции и снижение шансов участвовать в программах обучения, инициированного работодателем, работников с более низким должностным статусом, т. е. служащих и квалифицированных рабочих. По результатам 2015 г. ситуация остается на уровне прошедшего года. Вероятность участия специалистов в организуемом компаниями обучении выше, чем у рабочих и служащих, в 1.3 раза, а у топ-руководителей и начальников отделов – в 2.1 раза.

Таким образом, хотя среди проходивших подготовку большинство составляли квалифицированные рабочие (35% всех обучавшихся), их шансы участия в этом процессе, учитывая вес в общей численности занятых, существенно ниже, чем у работников, имеющих более высокий должностной статус (рис. 2).

<sup>9</sup> Обучение включало профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировки работников, другие виды обучения.

Рисунок 2. Распределение по профессионально-должностному статусу сотрудников, прошедших обучение



### Основные направления обучения, инициированного компаниями

Компании преимущественно проводят обучение работников по имеющимся специальностям с целью повышения их квалификации, расширения навыков и знаний (76% компаний, сотрудники которых проходили обучение). Еще одно массовое направление — обучение в области организации, охраны труда, пожарной безопасности (почти 70%). Обучение новым специальностям, навыкам для внедрения новых технологий, оборудования проходили работники только одного из четырех предприятий, организовавших подготовку сотрудников. Еще менее распространено обучение на курсах по менеджменту, контролю качества и эффективности работы сотрудников (13 и 12% соответственно). Новые навыки и знания могли получить на курсах по компьютерной подготовке сотрудники менее 10% компаний, организовавших обучение персонала.

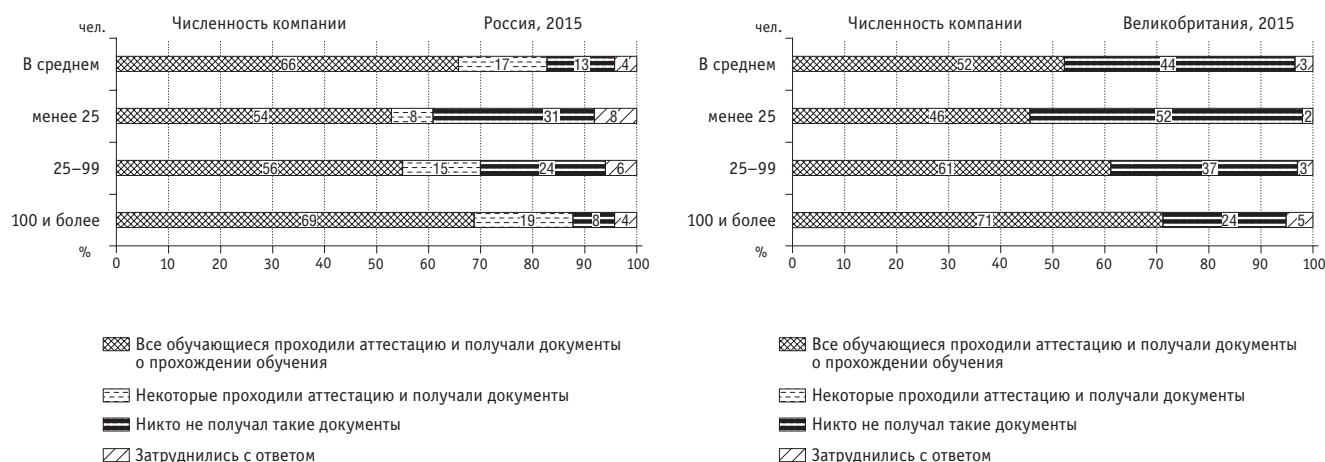
Работники британских предприятий активнее российских вовлечены в обучение. В Великобритании [2] компании активно организовывали подготовку сотрудников-менеджеров (45%), обучение на курсах по контролю качества, оценке эффективности труда (45%) и по новым специальностям (51%). Такую подготовку практиковали не только крупные, но и большинство средних и малых предприятий. Российский малый бизнес по-прежнему практически не проводит обучение по этим направлениям. Проигрывает британским компаниям по аналогичным показателям и отечественный крупный бизнес.

Таким образом, российские компании реже организовывали обучение новым методам труда, специальностям и навыкам для работы в более модернизированной организационно-технологической среде, основам менеджмента, управления качеством; возможно, в связи с тем, что в стране слабо развиты практики делегирования полномочий, нешаблонного решения проблем рядовым работниками, не хватает самостоятельности на рабочих местах. Фактическое внимание работодателей к этим направлениям подготовки персонала отражает потенциал развития компании. В группе российских предприятий, получивших высокую оценку бизнес-стратегии (> 30% опрошенных фирм), используют более продвинутые схемы обучения персонала. Значительная часть таких компаний уделяет внимание обучению работников навыкам менеджмента, самостоятельности планирования рабочих задач и времени, управлению качеством и др. Так, 33% предприятий, организовавших обучение, направляли сотрудников на освоение дополнительных специальностей для внедрения новых технологий, оборудования, на курсы по менеджменту и контролю качества и эффективности работы — 18 и 15% соответственно.

## 1.2. Оценка результатов обучения и влияние его прохождения на должности и зарплаты работников

Почти на двух третях предприятий, организовывавших обучение сотрудников, все обучающиеся сдавали по итогам экзамен или проходили аттестацию и могли получить документы о квалификации, обучении или образовании<sup>10</sup>. Чаще такую возможность имели работники средних и крупных компаний. Чуть более чем на половине малых предприятий (численностью > 100 человек), занимавшихся обучением сотрудников, было организовано подобное — почти в 1,5 раза реже, чем в компаниях численностью более 100 человек (рис. 3).

Рисунок 3. Возможность прохождения работниками итоговой аттестации, экзамена и получения документов о квалификации, обучении (компании, проводившие обучение работников, %)

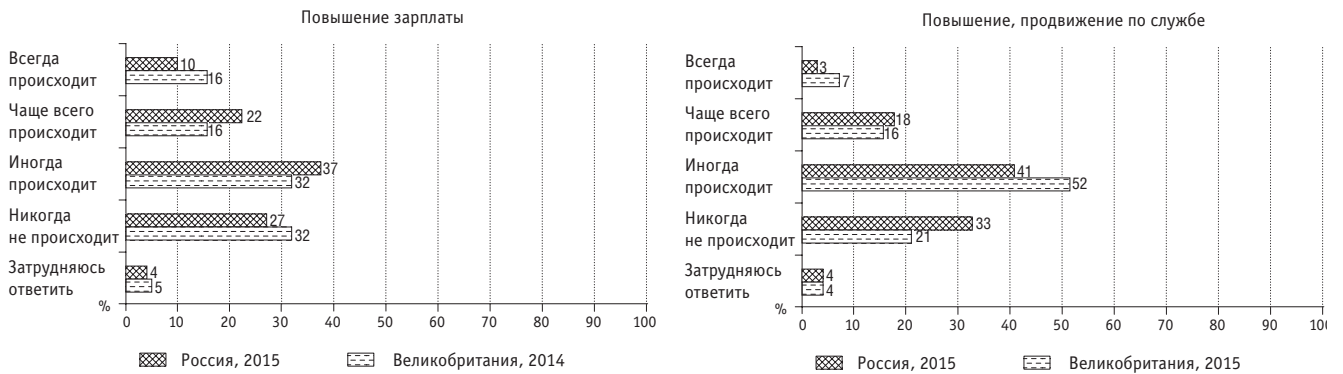


Среди основных причин отсутствия подготовки сотрудников, по итогам которой они сдают итоговый экзамен и получают документ о квалификации, обучении или образовании, чаще всего (36%) называли бесполезность для компании таких документов. Другие значимые причины (33%) — избыточная длительность и затратность такого обучения, сложность организации при отсутствии у работодателей уверенности в его преимуществах по сравнению с альтернативами. Гораздо меньшее число респондентов ссылались на необходимость сокращения в компаниях бюджета на обучение или вообще на отсутствие финансирования, а также субсидирования такого обучения со стороны государства. А примерно четверть руководителей вообще затруднились с ответом.

Интересно, что участие работников в обучении, при котором им выдают формальный документ о квалификации, обучении и образовании, мало коррелирует в итоге с динамикой их трудового, профессионально-должностного статуса и заработка. И такая картина характерна не только для российских, но и британских компаний [2]. Только на 33% отечественных предприятий, организовавших подобную подготовку, работникам повышают заработную плату при получении ими документа о квалификации, обучении (рис. 4). В тех компаниях, которые не проводят обучение, поощрение работников практикуют еще реже (10%). Получение документа о квалификации, недавнем обучении еще реже приводит к повышению или продвижению работников по службе. Среди предприятий, проводивших обучение, только 21% используют этот стимулирующий механизм, а среди компаний, не организовавших обучение, — 7%.

<sup>10</sup> В частности, к таким документам относятся: удостоверение о повышении квалификации, диплом о переподготовке, свидетельство о профессии рабочего, должности служащего, свидетельство об обучении, др.

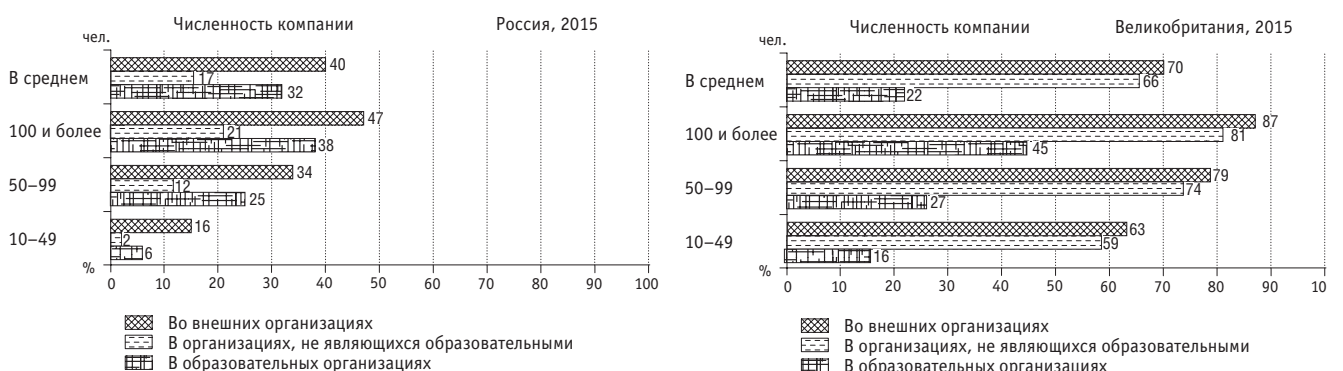
**Рисунок 4. Возможность повышения заработной платы и продвижения по службе, в случае если работник прошел итоговую аттестацию, экзамен и получил документ(ы) о квалификации, обучении и/или образовании (компании, которые обучали сотрудников с последующим получением сертификата, %)**



### 1.3. Особенности организации внешнего обучения сотрудников

Большинство компаний организовали внутрифирменное обучение, используя собственные ресурсы и структуры. Финансировали его почти 34% предприятий, организовавших какую-либо подготовку работников. При этом примерно у 30% опрошенных существует собственная учебная инфраструктура, в частности у 12% компаний есть свой учебный центр, а на 17% – учебные курсы. Вместе с тем значительная группа компаний обращается к внешним партнерам для организации эффективного обучения. Но в России руководители предприятий это делают реже, чем их коллеги в других странах с развитой экономикой. Так, обучение сотрудников вне своей компании финансировали 40% отечественных компаний, участвовавших в опросе 2015 г., и 70% британских. Разрыв показателей британских и российских малых предприятий оказался еще значительнее (рис. 5) [2]. И если российские компании все же обращались к другим организациям для обучения сотрудников, то существенно реже в этих вопросах взаимодействовали с организациями, не являющимися образовательными (например, компаниями-партнерами, кадровыми агентствами, консалтинговыми, тренинговыми компаниями, др.). В среднем 17% российских компаний обучали работников в необразовательных организациях (в три раза меньше, чем в Великобритании). Также очевидно разительное отставание отечественного малого бизнеса от зарубежного (см. рис. 5). В России обучение прошли в среднем примерно 35% работников в компаниях, организовавших подготовку персонала. Различие же частоты обучения сотрудников в образовательных организациях в британских и российских компаниях не столь существенны (22 и 32% соответственно). При этом обращаемость в образовательные организации крупного и среднего бизнеса в России и в Великобритании оказалась примерно одинаковой (см. рис. 5).

**Рисунок 5. Распространенность обучения сотрудников вне организации в зависимости от ее размера (компании, %)**



Чаще всего российские компании, обращаясь в образовательные организации, оплачивали обучение по дополнительным профессиональным программам (37% компаний, финансировавших обучение) и по программам профессионального обучения (34%). Существенно реже финансировали обучение по программам высшего образования (25% компаний, выделявших средства на обучение работников), по программам среднего профессионального образования (21%).

Компании называли одинаковые ключевые критерии выбора образовательных и необразовательных организаций. Существует набор стратегий, которыми могут руководствоваться предприятия при выборе организации для обучения сотрудников. Такой вывод позволяют сделать результаты факторного анализа ответов респондентов на вопросы о механизме выбора поставщика услуг обучения. Одна из стратегий состоит в учете сбалансированного сочетания цены и содержания, условий подготовки («учебные курсы, обучение высокого качества», «хорошее предложение по условиям обучения, оплате», «удобно время проведения обучения», «легко найти информацию», др.). Такими критериями отбора программ руководствовались почти в 40% компаний, обучавших работников в необразовательных организациях (табл. 4).

**Таблица 4. Причины, по которым решили обратиться за услугами по обучению в образовательные и необразовательные организации (компании, обращавшиеся в данные организации, %)**

Причины обращения к данному виду организаций, ответы респондентов	Россия, 2015		Великобритания, 2014	
	Необразовательные организации	Образовательные организации	Необразовательные организации	Образовательные организации
Они предлагают соответствующие курсы	53	45	57	63
Были удовлетворены предоставленным обучением, когда обращались к ним ранее	29	28	3	2
Учебные курсы, обучение высокого качества	27	26	12	12
Эти курсы адаптированы к нашим условиям	25	22	14	10
У них обучение по оборудованию и услугам, в которых мы нуждаемся	24	35	12	2
Мы всегда использовали данные курсы	23	22	5	3
Время начала и проведения курсов удобны для нас	22	11	1	1
Оптимальная стоимость	19	22	10	7
Они сделали нам хорошее предложение	16	13	3	3
Так решило руководство компании	13	13	9	3
О них легко найти информацию	11	9	1	1
У них хорошая репутация	8	9	3	2
Это обучение (частично или полностью) финансирует государство	6	3	3	3
Удобное территориальное расположение	4	6	4	10
Нам их рекомендовали	4	2	3	2

Еще один способ выбора — ориентация на репутацию исполнителя, опыт обучения как собственный, так и других компаний («хорошая репутация», «нам порекомендовали», «удовлетворены их услугами при предыдущих обращениях», «мы всегда использовали данные курсы»). Это было важно более чем четверти компаний, обучавших работников в необразовательных организациях. Встречается и модель выбора, когда компании ищут предложения, максимально соответствующие их запросам, возможности получения обучения «под ключ»; сюда относятся ответы — «предоставление обучения по тем оборудованию и услугам, в которых компания нуждается», «курсы адаптированы к условиям компании» (см. табл. 4). Об этом сообщили более трети компаний, обучавших работников в необразовательных организациях.

В Великобритании [2] в качестве основных критериев выбора нужного партнера для организации обучения сотрудников тоже называли возможность получения соответствующих программ обучения, в т. ч. адаптированных непосредственно к запросам самих компаний, качество обучения, оптимальную стоимость, близость расположения к офису (см. табл. 4).

#### 1.4. Обучение персонала в многофункциональных центрах прикладных квалификаций

Уже несколько лет создают многофункциональные центры прикладных квалификаций (МЦПК), которые нацелены на выполнение широкого круга задач, в т. ч. оказание услуг компаниями по организации обучения работников. О существовании подобных центров знают 57% опрошенных руководителей. Чаще всего располагают информацией о МЦПК топ-менеджеры крупных предприятий (до двух третей); более половины руководителей малого бизнеса не знают о таких центрах. В большей степени знакомы с возможностями МЦПК в промышленности, секторе связи, существенно меньше — в строительстве, сфере деловых услуг (табл. 5). Компании, занимавшиеся внедрением, адаптацией новых методов труда, технологий или оборудования, оказались чаще, чем остальные, осведомлены о работе многофункциональных центров.

Уже имели возможность воспользоваться услугами МЦПК 14% опрошенных компаний, при этом в два раза чаще обращались за подобными услугами крупные предприятия численностью более 500 человек; 45% руководителей, уже имеющих опыт работы с МЦПК, считают, что такая форма обучения работников полезна для компании.

Таблица 5. Опыт и интерес компаний к организации обучения персонала с помощью центров профессиональной квалификации

Показатель	Доля (процент)		
	знающих об этой форме	имеющих опыт участия	рассматривающих как полезное
В среднем	57	14	19
По численности работников, человек			
< 50	47	5	15
50–199	55	7	17
200–499	59	9	16
≥ 500	65	32	32
По отраслям			
Промышленность	65	24	24
Связь	61	15	18
Строительство	51	10	20
Торговля	47	7	18
Транспорт	56	12	17
Деловые услуги	50	11	18
По степени институционализации деятельности компании в области обучения персонала			
Компании с «развитой» кадровой политикой (планы обучения/бюджет на обучение/подразделение по вопросам обучения)	60	23	26
Проводящие квалификационный аудит/тестирование после обучения	61	25	25
Компании, где нет подобных механизмов кадровой политики	55	6	11
Компании занимались разработкой/адаптацией принципиально новых			
методов, технологий, оборудования	65	16	26
товаров/услуг	57	15	22
«лучшие компании по уровню инноваций в отрасли»	51	15	21

Среди всех опрошенных чаще опыт сотрудничества с МЦПК имели промышленные предприятия (25% по отрасли).

Выше среднего оказалась обращаемость за услугами МЦПК компаний, имеющих более «продвинутой» политику развития персонала (см. табл. 5).

Выше вероятность обращения в МЦПК оказалась у компаний, которые уже сотрудничали в каких-либо формах с профессиональными образовательными организациями; именно эти компании можно считать основной целевой группой. Здесь чаще осведомлены о работе

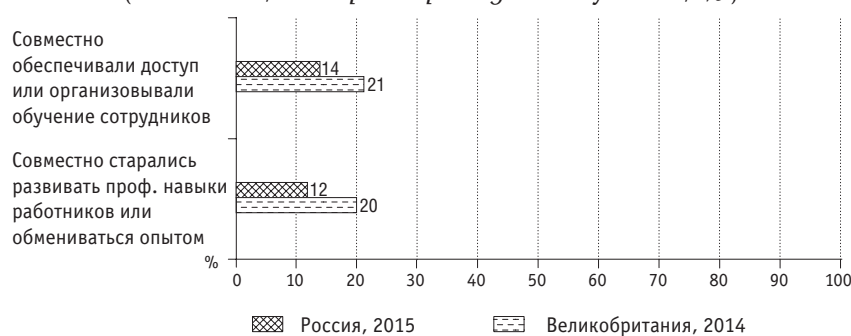
МЦПК (65%), а также имеют опыт обращения (25%) и проявляют интерес к дальнейшему налаживанию отношений с этими организациями (> 20%).

Среди компаний, планирующих организацию обучения персонала в ближайший год и знающих о работе МЦПК, менее 25% считают полезным для компании обращение за услугами МЦПК. Преимущественно потребность обращения в эти центры сформирована в крупном бизнесе (почти у трети компаний численностью > 500 человек). Напротив, в малом бизнесе реже считают полезным обращение за услугами МЦПК. В отраслевом разрезе чаще всего о полезности обращения в МЦПК высказывались руководители промышленных предприятий.

### 1.5. Сотрудничество между самими компаниями в вопросах организации обучения и обмена опытом работников

В России слабо развито взаимодействие самих работодателей по вопросам обучения и обмена навыками работников. Примерно 20% компаний, проводивших подготовку сотрудников, реализовывали совместные мероприятия по вопросам обучения и обмена навыками работников, в т. ч. 14% организовали совместную подготовку сотрудников (рис. 6). Как правило, такое взаимодействие происходит через отраслевые или иные союзы, объединения компаний, в рамках организованных групп компаний, в т. ч. холдингов. Существенно реже такое сотрудничество строится на неформальных договоренностях.

Рисунок 6. Направления сотрудничества между компаниями, работодателями (компании, которые проводили обучение, %)



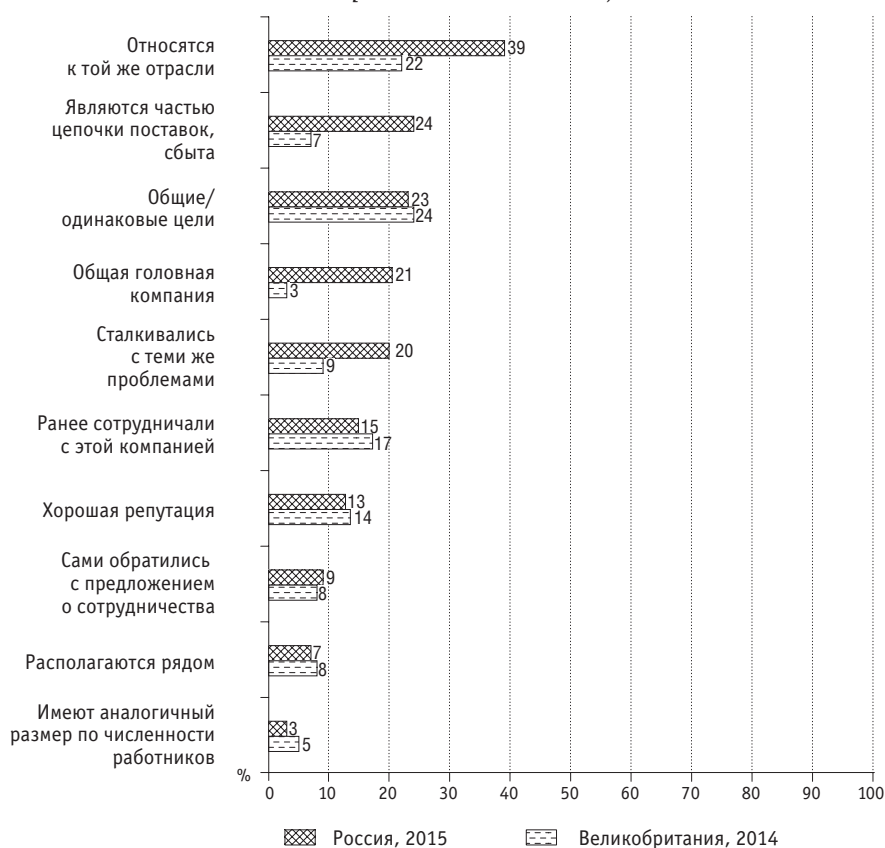
Основаниями для взаимодействия компаний в вопросах обучения сотрудников, обмена профессиональными навыками называли общую отраслевую принадлежность (39%), объединение в одной цепочке поставок – сбыта (24%), наличие общих целей развития (23%), принадлежность к одной головной компании (21%) (рис. 7). Таким образом, подобное сотрудничество преимущественно строится по принципу вертикальной интеграции. Гораздо реже для взаимодействия российские компании подбирают независимых партнеров.

В Великобритании [2] сотрудничество работодателей преимущественно смещено в сторону горизонтальной интеграции; здесь выбирают компании-партнеры для организации обучения персонала, исходя из наличия общих целей, предыдущего опыта взаимодействия, хорошей репутации.

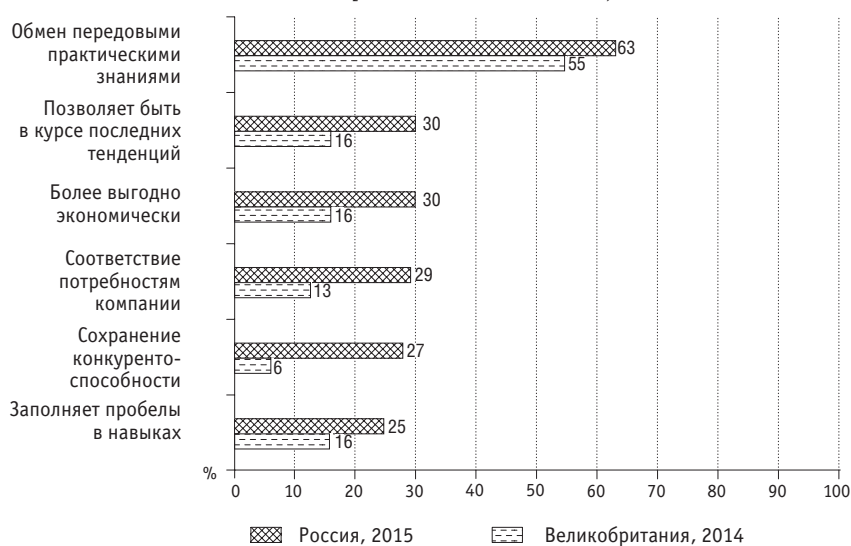
Основными преимуществами такого сотрудничества работодатели называли возможность узнавать о новых тенденциях, оставаться конкурентоспособными, обмениваться передовыми трудовыми практиками (рис. 8). Именно этого, по мнению работодателей, порой не хватает при обучении в образовательных организациях. Таким образом, работники могут приобрести знания и навыки, которые не получить в рамках традиционного рынка услуг обучения. Кроме того, так сотрудники могут пройти обучение, максимально учитывающее профильную специфику компании (29%); этот подход, как правило, имеет ограничения при организации подготовки в образовательных организациях. В ряде случаев (30%) обучение, организованное с помощью других работодателей, менее затратно, более экономически эффективно.



**Рисунок 7. Основные критерии при принятии работодателями решения о сотрудничестве с другими компаниями**  
(компании, которые сотрудничали с другими работодателями, %, Россия, n = 122, Великобритания, n = 3969)



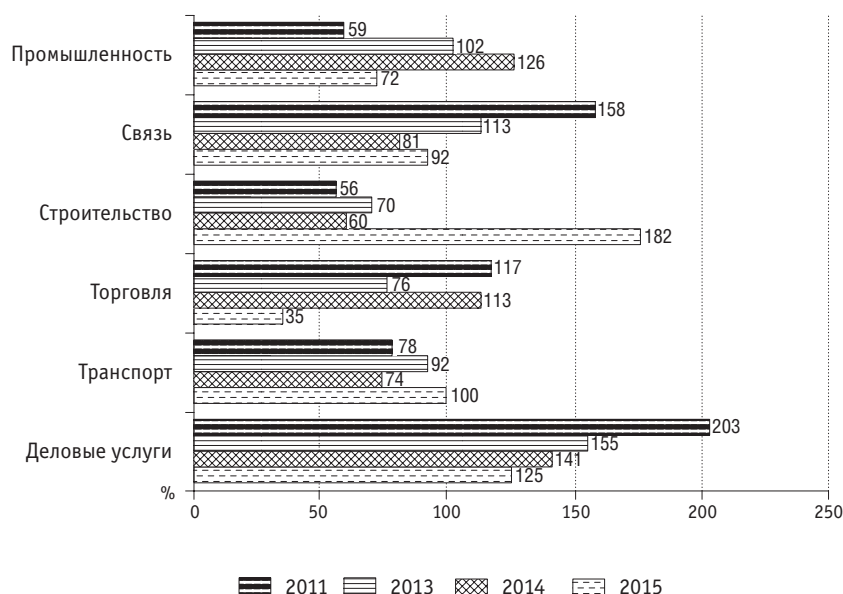
**Рисунок 8. Основные преимущества сотрудничества с другими компаниями**  
(компании, которые сотрудничали с другими работодателями, %, Россия, n = 122, Великобритания, n = 3969)



## 1.6. Объемы и структура финансирования компаниями обучения сотрудников

Согласно опросу 2015 г. напрямую финансировали подготовку работников 71% компаний, предоставивших им возможность пройти обучение (в пересчете на всю совокупность опрошенных — 44%). Таким образом, с 2012 г. продолжается сокращение доли компаний, выделяющих средства на эти цели. По сравнению с предыдущим периодом расходы компаний на одного работника существенно не изменились. Но динамика этого показателя по отдельным отраслям различна (рис. 9). По результатам последнего опроса минимальные относительные значения душевых расходов на обучение зафиксированы в торговле — не превышают 35% среднего значения по выборке. Таким образом, подготовка работников в сфере торговли становится менее доступной для сотрудников, а компании стараются предоставлять менее затратное обучение в условиях кризиса. В сфере деловых услуг и строительства компании затрачивали на обучение в расчете на одного работника наибольшие средства; здесь показатели душевых расходов на подготовку выше среднего значения.

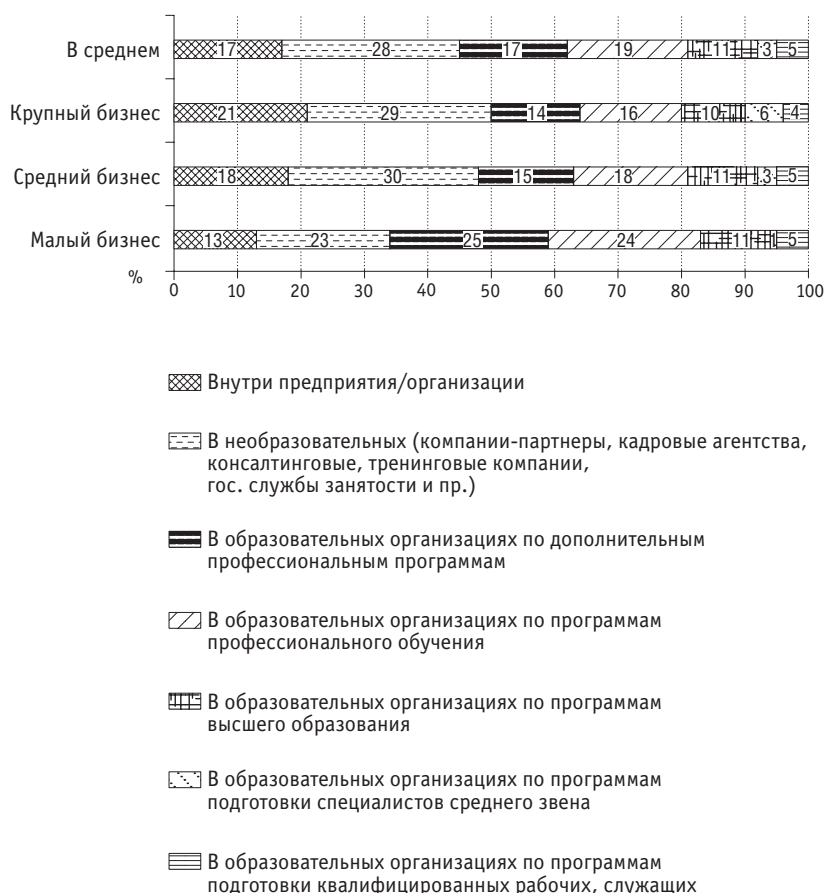
Рисунок 9. Финансовые затраты предприятий, связанные с обучением сотрудников (отношение подугевого уровня затрат в отрасли к среднему по выборке, %)



Рассмотрим структуру фактического распределения средств компаний, затрачиваемых на подготовку сотрудников, между основными поставщиками услуг обучения (рис. 10). Наибольшая доля совокупных расходов приходится на оплату обучения в необразовательных организациях (почти 30%). Примерно одинаково распределились расходы на внутрифирменную (17%) и подготовку в образовательных организациях по дополнительным профессиональным программам (19%) и программам профессионального обучения (17%). Минимальную долю выделяли на обучение в образовательных организациях по программам среднего профессионального образования ( $\leq 8\%$ ).

В крупных, средних и малых компаниях различны подходы при распределении фактического бюджета на обучение (см. рис. 10). В крупных предприятиях расходы на внутрифирменное и обучение в организациях, не являющихся образовательными, составляют половину совокупного бюджета. Таким образом, в крупном бизнесе сохраняются предпочтения инвестирования средств в развитие собственной инфраструктуры по подготовке персонала. А у малых предприятий в совокупном бюджете на обучение преобладают расходы на оплату услуг образовательных организаций.

Рисунок 10. Доля расходов на обучение  
(общий объем финансирования, %)



Компании преимущественно проводят обучение работников по имеющимся специальностям с целью повышения квалификации, расширения навыков и знаний (76% компаний, где сотрудники проходили обучение). Также популярно обучение по организации, охране труда, пожарной безопасности (почти 70%). Обучение новым специальностям, навыкам для внедрения современных технологий, оборудования проходили работники только одного из четырех предприятий, организовавших подготовку. Еще меньшим спросом пользуются курсы по менеджменту (13%) и контролю качества и эффективности работы сотрудников (12%). Новые навыки и знания могли получить на курсах по компьютерной подготовке работники менее 10% компаний, организовавших обучение.

Работники британских компаний активнее, чем российских, участвуют в подготовке различного рода (*табл. 6*). В Великобритании [2] компании активно организовывали обучение сотрудников менеджменту (45%), на курсах по контролю качества, оценке эффективности труда (45%) и новым специальностям (51%). Такое обучение организовывали не только британские предприятия крупного, но и среднего, а также малого бизнеса. Российский малый бизнес по-прежнему практически не проводит обучение менеджменту, новым специальностям, а также контролю качества и повышению эффективности работы. Проигрывает по этим показателям и отечественный крупный бизнес.

Таким образом, российские компании реже организовывали обучение новым методам труда, специальностям и навыкам для работы в более модернизированной организационно-технологической среде, основам менеджмента, управлению качеством.

**Таблица 6. Основные виды обучения персонала в компаниях малого, среднего, крупного бизнеса в России и Великобритании, 2015 г.**  
(компании, организовавшие обучение работников, %)

Виды обучения	Численность компании, человек							
	> 25		25–99		100–249		> 250	
	Россия	Велико-британия	Россия	Велико-британия	Россия	Велико-британия	Россия	Велико-британия
По уже имеющимся специальностям у работников, на узкопрофильных, специальных курсах по повышению, освоению квалификации	50	87	67	92	75	96	82	96
По организации труда, охране труда, пожарной безопасности и др.	36	80	57	93	69	96	80	96
Общие вводные курсы	23	74	13	91	20	93	10	96
Новым специальностям для внедрения новых технологий, оборудования	0	48	16	57	26	71	30	78
Курсы по менеджменту	14	38	12	62	11	76	13	88
Курсы по контролю качества и эффективности работы сотрудников	8	39	5	58	8	70	17	84

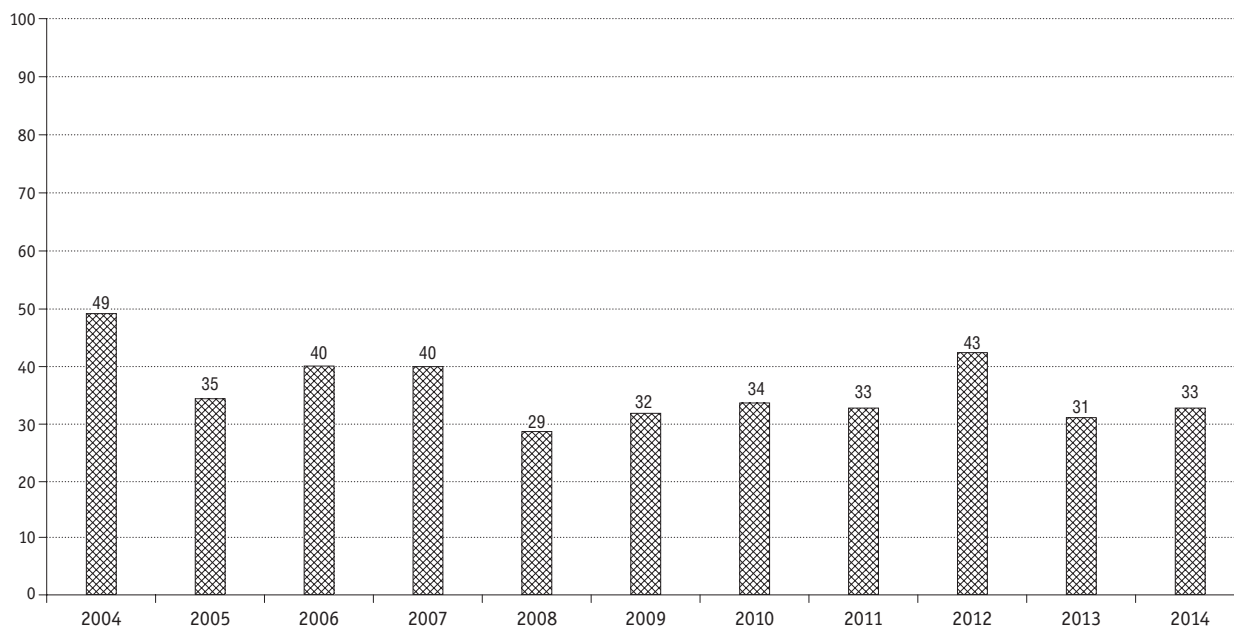
## 2. СОТРУДНИЧЕСТВО КОМПАНИЙ С ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

### 2.1. Фактическое взаимодействие компаний с образовательными организациями

#### *Сотрудничество с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования*

По данным опроса 2015 г., треть предприятий сотрудничали с организациями, реализующими программы высшего образования. Таким образом, по-прежнему сохраняется характерная для кризисных периодов довольно низкая активность взаимодействия работодателей со сферой высшего образования (рис. 11). У большинства (70%) компаний, все же поддерживающих связи с вузами, масштабы сотрудничества существенно не изменились.

*Рисунок 11. Сотрудничество российских компаний с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования (все компании, %)<sup>11</sup>*



Практически во всех отраслях активность общения компаний с этими образовательными организациями существенно не изменилась за последний год, за исключением сферы деловых услуг, где возросло число организаций, сотрудничающих с вузами, с 26 до 35%. По сравнению с другими секторами в промышленности сохраняются наиболее высокие показатели сотрудничества с организациями, реализующими программы выс-

<sup>11</sup> По вопросу: «В прошлом году сотрудничало ли Ваше предприятие/организация с образовательными организациями, реализующими программы высшего образования (бакалавриата, подготовки специалистов, магистратуры) с целью привлечения выпускников/студентов профильных специальностей?»

шего образования, несмотря на некоторое сворачивание такого взаимодействия за последние 2–3 года. Распространенность взаимодействия с вузами в секторе связи и строительства оказалась средней по выборке показателей. Несмотря на замораживание отношений в основных секторах экономики, крупному бизнесу за последний год удалось расширить сотрудничество с организациями, реализующими программы высшего образования. Почти 75% компаний численностью более 500 человек сообщили о проведении совместных мероприятий (в предыдущем опросе их было 66%). Средний и малый бизнес существенно уступает по этому показателю крупному бизнесу — по опросу 2015 г., сотрудничали с вузами 22% средних компаний (численностью 50–199 человек) и 9% малых (> 50 человек).

На предприятиях, где предусмотрены подразделение или сотрудник, занимающиеся организацией обучения персонала, и официально утверждают детальный план подготовки работников или бюджет на обучение, чаще стремятся развивать связи с образовательными организациями: в прошлом году их поддерживали около 50% таких предприятий. Но наиболее активными в этом направлении (> 60%) были компании, использующие процедуры квалификационного аудита и тестирование персонала после обучения.

Компании, занимающиеся инновационной деятельностью, особенно внедрением нового оборудования, технологий, сохраняли высокий интерес к сотрудничеству с организациями, реализующими программы высшего образования: почти половина из них в той или иной форме взаимодействовали с вузами.

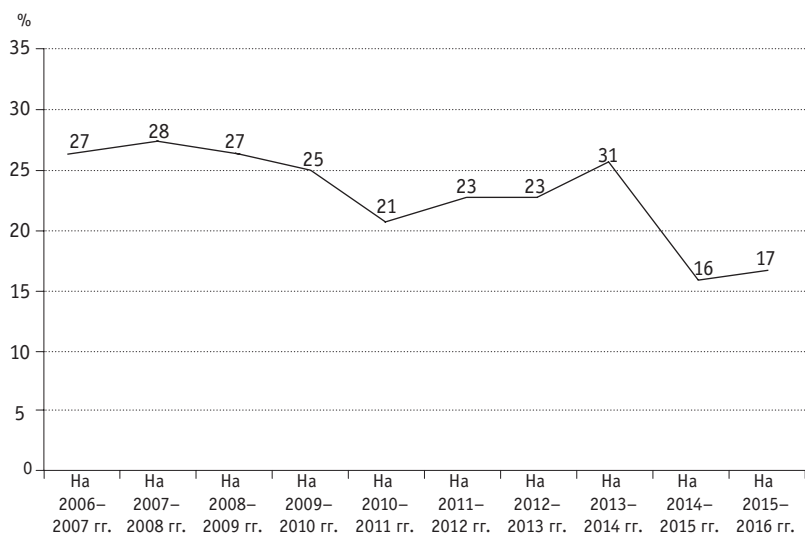
Взаимодействие компаний с организациями высшего образования преимущественно ориентировано на возможности отбора студентов в качестве будущих работников. И чаще всего этот отбор проводят с помощью практик и стажировок студентов, а также участия в ярмарках вакансий, днях карьеры. Этими двумя направлениями занимается большинство компаний, имеющих связи с вузами. Хотя за последний год предприятия несколько реже участвовали в ярмарках вакансий, возможно, потому что сейчас на рынке труда существенно больший выбор квалифицированной рабочей силы. В отличие от студенческих практик стажировки педагогических работников профильных образовательных организаций компании развивают гораздо реже ( $\leq 4\%$ ).

Остается мало распространенным участие предприятий в совместных с вузами исследовательских проектах и в организации конкурсов студенческих работ; эти проекты поддерживают единицы работодателей (4%). Эпизодически встречается и практика финансирования компаниями стипендий и других поощрений студентов (2%), а также финансирования исследовательских центров, кабинетов, лабораторий (1%). С одной стороны, у подавляющего большинства компаний по-прежнему нет средств для поддержки этих довольно затратных направлений сотрудничества, с другой — представители бизнеса считают, что интересы и вложения компаний в этой области мало защищены.

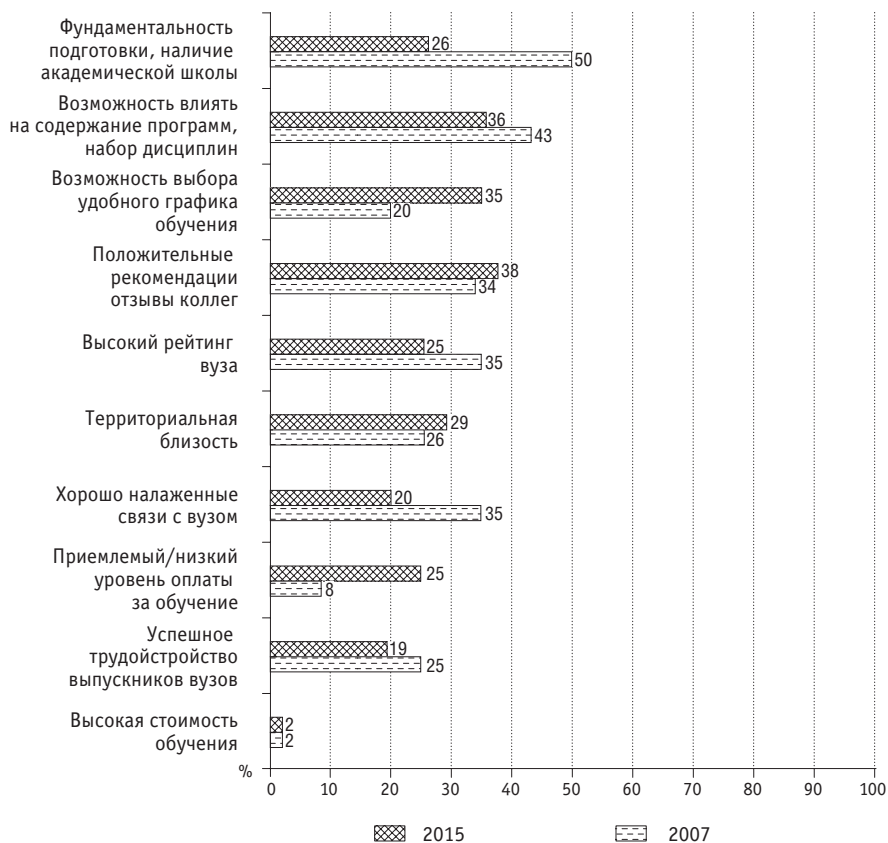
В отличие от России в Великобритании бизнес, напротив, довольно активно реализует совместные с вузами научно-исследовательские проекты (в 2015 г. — 20% британских компаний) [4] или выделяет ресурсы и организует проекты практического характера (> 25%). Британские работодатели чаще, чем российские, оказывают материальную поддержку студентам, спонсируя университеты или выплачивая стипендии (такую помощь оказывали в 2015 г. 16% опрошенных британских компаний).

Планируют сотрудничество в 2015–2016 гг. с вузами 17% опрошенных российских предприятий. Таким образом, сохраняются наиболее низкие показатели, характерные для кризисных экономических периодов (рис. 12). Действительно, развитие совместных мероприятий с образовательной системой не входит в число приоритетных тем для компаний, большинство из которых находятся в режиме адаптации, выживания.

**Рисунок 12. Планы компаний по сотрудничеству с вузами**  
(все компании, %)



**Рисунок 13. Критерии выбора компаниями вуза для подготовки специалиста «под заказ»**  
(все компании, %)



Если бы российские работодатели все же были настроены на сотрудничество с вузами (например, обратились бы за организацией подготовки нужных специалистов), то какими критериями они бы руководствовались при выборе образовательной организации в качестве партнера? Прежде всего работодателям важна открытость к диалогу и готовность образовательной организации обеспечить условия обучения, учитывающие пожелания заказчика (рис. 13). Для 36% респондентов важно иметь возможность влиять на содержание учебных программ, общую структуру подготовки, для 35% — возможность выбора гибкого, удобного для работников режима обучения. При выборе образовательной организации представители

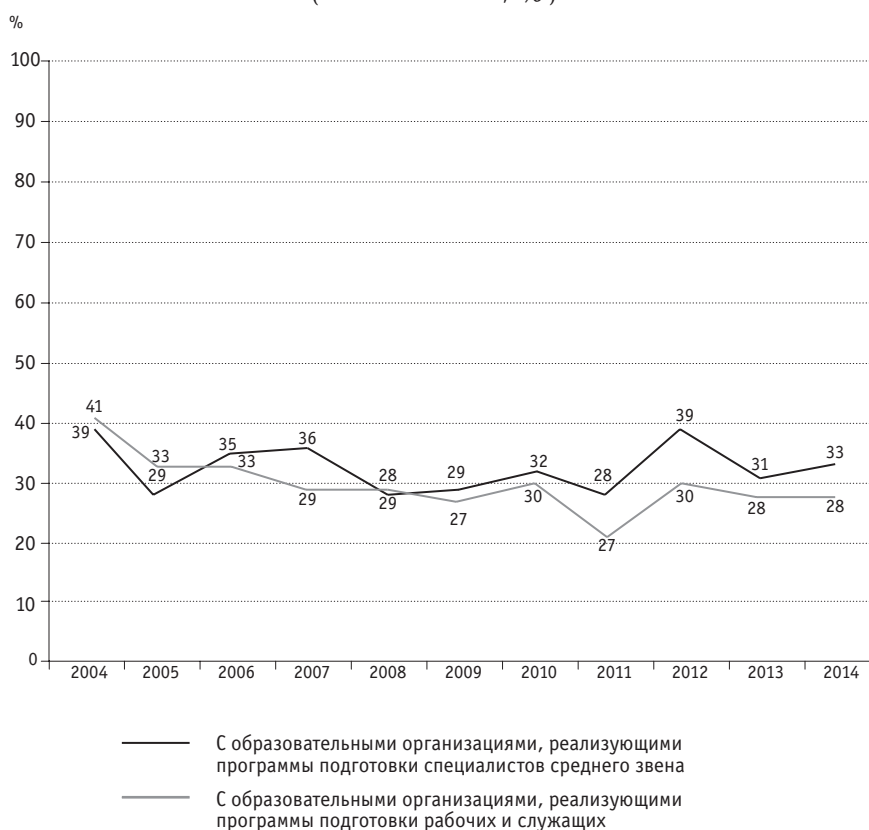
38% компаний ориентировались бы на отзывы и рекомендаций других заказчиков из бизнес-среды, рейтинг вуза учитывали бы существенно меньшее число респондентов – 25%. Предпочтения компаний при выборе образовательной организации претерпели значимые изменения с середины 90-х годов. Если еще в начале 2000-х в первую очередь называли фундаментальность подготовки, наличие академической школы у вуза, то сейчас в качестве ключевых критериев отмечают умение вуза предоставить образовательные услуги, ориентированные, «заточенные» под заказчика как по содержанию, так и по условиям обучения.

В британских компаниях аналогична расстановка приоритетов при выборе университета для сотрудничества. Основным условием для такого взаимодействия называют уровень компетентности преподавателей в нужной области знаний, по нужной специализации (81%), гибкость и синхронизацию учебных программ с потребностями компаний (62%), местоположение (49%) [4]. Таким образом, руководители предприятий ценят готовность университетов ориентироваться на их запросы.

### ***Сотрудничество с образовательными организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена или подготовки квалифицированных рабочих, служащих***

Активность сотрудничества компаний с организациями, занимающимися подготовкой специалистов среднего звена, так же, как и с организациями, реализующими программы подготовки квалифицированных рабочих и служащих, остается на низком уровне (рис. 14). Максимально сохраняют связи с профессиональными образовательными организациями в промышленности, строительстве и на транспорте. Например, по результатам опроса 2015 г. обратились в такие организации около 50% промышленных предприятий, 37% строительных и 37% транспортных организаций. Связи с организациями, реализующими программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих, поддерживали почти 40% промышленных предприятий, треть строительных и 30% транспортных. В остальных отраслях масштабы сотрудничества существенно меньшие (в два и более раз).

**Рисунок 14. Сотрудничество российских компаний с профессиональными образовательными организациями (все компании, %)**





Традиционно подавляющее большинство (в 2015 г. — 74%) крупных российских компаний (в отличие от средних и малых) имеют связи с профессиональными образовательными организациями. Различия в активности сотрудничества российских и британских крупных компаний с организациями, реализующими программы среднего профессионального образования, незначительны. Однако гораздо меньше средних (от 100 до 500 сотрудников) российских компаний [4] по сравнению с британскими имеют связи с образовательными организациями этого уровня — 41 и 90% соответственно.

Еще большие различия наблюдаются между российским и британским малым бизнесом. Менее 20% отечественных малых предприятий (в три раза меньше, чем британских) участвовали в совместных с профессиональными образовательными организациями мероприятиях.

В России сотрудничество компаний с такими организациями по своему характеру аналогично взаимодействию с вузами. Оно направлено, с одной стороны, на то, чтобы выпускники могли узнать о компаниях-работодателях, с другой — чтобы и компании могли понаблюдать за студентами как за потенциальными работниками. И наиболее распространенными направлениями остаются участие компаний в ярмарках вакансий (15%), организация студенческих практик на предприятиях (28%). Вместе с тем взаимодействовали с центрами содействия занятости выпускников не более 5% российских компаний; возможно, деятельность этих центров пока слабо развита. Около 5% компаний, сотрудничавших с профессиональными образовательными организациями, организовывали стажировки или обучение преподавателей для обновления их профессиональных знаний и навыков, ознакомления с современными технологиями.

Однако в России практически не развивают такие формы сотрудничества, как участие в управлении образовательной организацией, в т. ч. в работе попечительского, наблюдательного совета или учебно-методического объединения (1% опрошенных компаний), в проведении курсов, семинаров (2%) или финансировании учебных лабораторий, исследовательских проектов, выплате стипендий студентам (2%). Британские компании [4], напротив, стремятся развивать более интенсивное сотрудничество: 30% участвуют в разработке схем обучения, 19% используют возможность преподавания в колледжах, 20% включены в управление образовательными организациями, 11% выделяют ресурсы для этих организаций.

Обратимся к планам российских компаний на ближайшую перспективу по сотрудничеству с профессиональными образовательными организациями. Потенциальный интерес со стороны компаний оказался почти на том же уровне, что и год назад (рис. 15) — 18%

**Рисунок 15. Планы по сотрудничеству («хотели бы продолжить/начать сотрудничество с образовательными организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена или занимающимися обучением служащих, рабочих»)**  
(все компании, %)



опрошенных предприятий собирались развивать или расширять связи с образовательными организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена, 26% планировали взаимодействовать с образовательными организациями, готовящих квалифицированных рабочих, служащих. Таким образом, сохраняется довольно слабое желание компаний сотрудничать с профессиональными образовательными организациями.

За последний год доля компаний, планирующих сотрудничество с профессиональными образовательными организациями, существенно не изменилась. В качестве основных ограничений развития связей между бизнесом и сферой профессионального образования респонденты называли отсутствие проявленного взаимного интереса образовательных организаций и компаний (табл. 7). Более трети представителей предприятий считают, что во взаимодействии с бизнесом не заинтересованы сами образовательные организации и студенты. При этом около 25% работодателей уверены, что причина кроется в нежелании и отсутствии интереса у работников компаний заниматься со студентами.

**Таблица 7. Препятствия и ограничения для развития/налаживания сотрудничества компаний с профессиональными образовательными организациями**  
(опрошенные, %)

Препятствия и ограничения	С организациями, реализующими программы подготовки специалистов среднего звена		С организациями, реализующими программы подготовки квалифицированных рабочих, служащих	
	сотрудничали	не сотрудничали	сотрудничали	не сотрудничали
Не заинтересованы сами образовательные организации, их студенты	34	29	30	33
Сотрудникам компании не очень интересно работать со студентами	14	25	19	22
Слишком сложные (высокие) требования по технике безопасности, охране труда	17	11	19	12
Со стороны образовательных организаций есть интерес, но компании не понимают, чем именно им помочь	9	6	13	7
Мало вспомогательных инструкций, методических материалов, позволяющих сделать полезным опыт работников для студентов	12	6	13	6
Сложно согласовывать графики работы компаний и образовательных организаций	12	12	12	11
Есть сложности взаимодействия (по разработке и реализации) в формате академических программ	10	9	13	7
Не знают, как связаться, как наладить контакт с образовательными организациями	1	2	1	3
Другое	18	16	16	12
Затруднились с ответом	15	20	12	23

Еще одна группа ограничений (30% опрошенных руководителей) связана непосредственно с технологиями, процедурами взаимодействия образовательных организаций с компаниями. Сюда относятся и сложные требования к технике безопасности и охране труда, и непонимание, каким образом отвечать на запросы образовательных организаций, недостаток методических материалов для операционализации опыта компаний в учебном процессе; и сложности взаимодействия по разработке и реализации программ. Именно на эту группу ограничений чаще всего обращали внимание предприятия, уже имеющие опыт сотрудничества с образовательными организациями. Кроме того, почти каждый десятый отметил сложности в согласовании графиков образовательных организаций и компаний.

Британские работодатели существенно реже среди ограничений развития сотрудничества с образовательной системой называли отсутствие взаимного интереса к совместной работе, что демонстрирует гораздо меньшую дистанцию между бизнесом и образовательными организациями [4]. Они чаще называли не «идеологические» ограничения (связанные со слабой или несформированной потребностью во взаимных действиях), а операционные и методические, которые возникают уже на этапе фактической реализации совместных проектов. Наиболее часто упоминали нехватку методических материалов, позволяющих сделать опыт

компаний полезным для студентов (28%), непонимание компаний, каким образом ответить на запросы образовательных организаций, быть полезными (22%), трудности согласования графиков работы компаний и образовательных организаций (23%), слишком сложные требования к технике безопасности и охране труда (21%).

## **2.2. Потенциальный интерес к различным формам сотрудничества, оценка полезности**

В ходе опроса было предложено оценить, какие формы взаимодействия с системой профессионального образования, в т. ч. появившиеся только несколько лет назад, представляются руководителям компаний наиболее полезными, интересными. Отмечен довольно консервативный характер оценок со стороны руководителей компаний. Респонденты высказали мнение, что наиболее полезны традиционные направления сотрудничества — производственные практики и стажировки (37%). Если к организации практик студентов компании массово выражают интерес, то пользу в реализации программ обучения, стажировок педагогических работников профильных образовательных организаций видит лишь ограниченный круг предприятий (12%).

Существенно реже считают полезными для компаний и новые направления сотрудничества. Только 15% респондентов, знакомых с альтернативными формами и механизмами образования, упомянули в числе наиболее интересных обращение в многофункциональные центры прикладных квалификаций для организации обучения персонала, 14% — сотрудничество в составе инновационных образовательных кластеров совместно с вузами, техникумами, колледжами (например, в качестве производственной, технологической базы), 11% — подготовку студентов на предприятии или его учебных структурах по программам прикладного бакалавриата.

Еще реже (< 5%) считали полезным участие компаний в профессионально-общественной аккредитации профессиональных образовательных программ вузов, техникумов, колледжей. Более того, имеют опыт участия в этой работе примерно 5% опрошенных компаний, а признают, что эти мероприятия оказались полезными, только половина из них.

Интересно, что 46% опрошенных руководителей компаний признали неэффективной работу по профессиональной ориентации обучающихся, т. к. нынешний механизм не позволяет им принимать обоснованные и рациональные решения о будущей карьере. Но участие в мероприятиях по профессиональной ориентации, популяризации профильных специальностей и профессий бизнес не готов принять в качестве своей обязанности и ответственности. Только один из десяти опрошенных руководителей считает участие в этой информационной и консультационной работе полезным для своей компании.

При этом организацию студенческих практик руководители чаще всего рассматривают как деятельность, полезную для своих компаний. Однако, по результатам опроса 2015 г., 64% предприятий не участвовали в организации учебных, производственных практик и стажировок студентов, обучающихся по программам высшего и среднего профессионального образования.

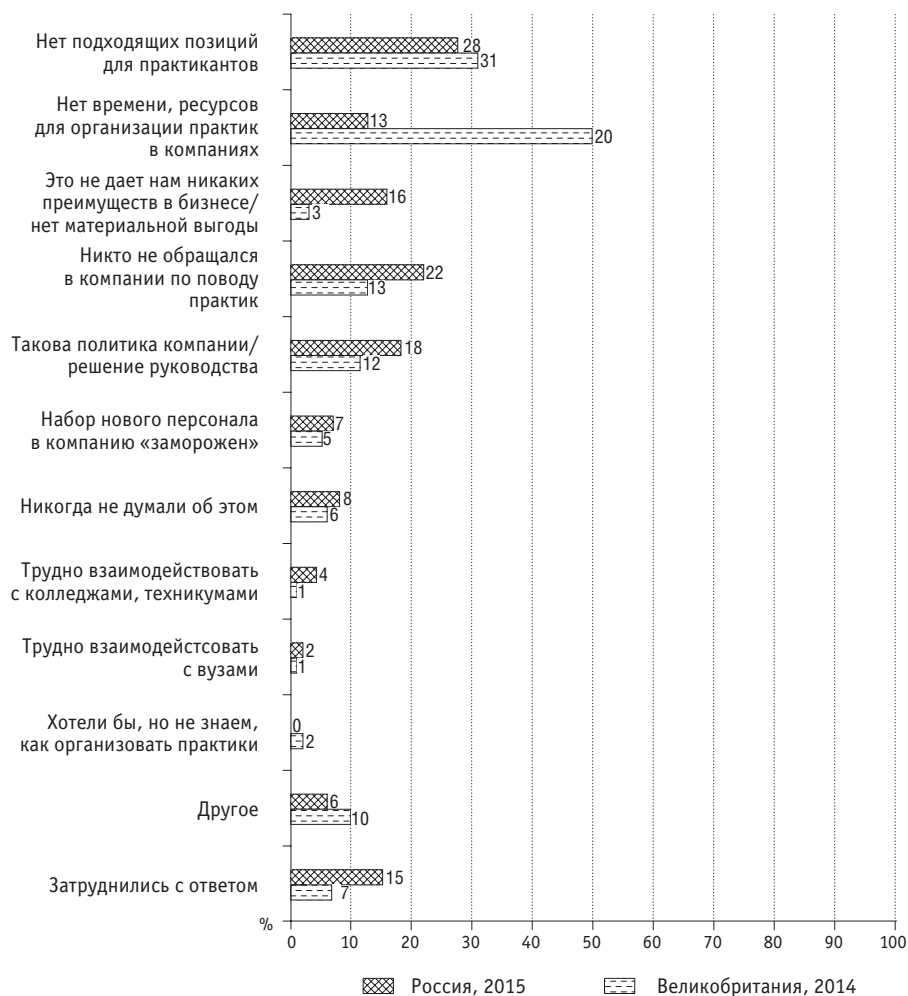
Причины неучастия в организации практик и стажировок по результатам факторного анализа разделились на несколько групп. Одна из распространенных причин — отсутствие подходящих позиций для практикантов и стажеров — дополняется ответами, что у работников нет времени, а у компаний ресурсов на организацию практик, а также отсутствует очевидное преимущество или материальная выгода для предприятий. Этими аргументами руководствуются почти 45% компаний, не занимавшихся организацией практик, стажировок. Примерно 20% объясняют отсутствие у них студенческих практик, политикой руководства предприятий, в т. ч. связанной с замораживанием найма нового персонала. У довольно значительной группы (22%) компаний не было практик и стажировок студентов в связи с тем, что к этому никто не проявлял интерес, не поступало запросов на организацию. Существенно реже в качестве причины называли сложности взаимодействия с образовательными организациями (рис. 16).

Таким образом, текущие условия у большинства компаний не позволяют без дополнительных вложений, изменений в организации деятельности, дополнительных трудовых ресурсов принимать студентов на практику, а заниматься адаптацией условий для организации

студенческих практик руководители компаний не стремятся, не видя значимых материальных выгод для самой компании.

Интересно, что и руководители британских компаний, не участвовавших в организации аналогичных практик студентов, в качестве ключевых причин выбрали отсутствие подходящих позиций для практикантов-стажеров (до 40%), а также ресурсов и времени на организацию этих мероприятий (до 30%) (рис. 16) [2].

**Рисунок 16. Причины, по которым компании не организовывали в предыдущем году практики, стажировки студентов**  
(компании, не участвующие в этих мероприятиях, %)



Поэтому в качестве ключевых мер, которые могли бы расширить участие компаний в организации студенческих практик, привлечь новые предприятия, наиболее упоминаемой оказывается получение внешней финансовой помощи для оборудования «учебного пространства» в компаниях. Это условие назвали почти 30% руководителей, ранее не участвовавших в организации практик. Еще одно условие, наиболее активно поддерживаемое (26%) руководителями компаний, — повышение уровня подготовки студентов (например, практиканты должны обладать достаточной теоретической базой для допуска к технологическим процессам, выполнения заданий в ходе практики). По мнению 18% руководителей компаний, не участвовавших в проведении практик, важно и отношение руководства образовательных организаций, их готовность и способность вести диалог с предприятиями. Еще 13% респондентов считают, что стимулировать компании могут меры по снижению бюрократии при оформлении практик, смягчение нормативных требований к их организации (в т. ч., в сфере трудового права, охраны труда и др.). Около 10% руководителей считают необходимым проведение дополнительных консультаций для представителей компаний

по организации и управлению студенческими практиками. Вместе с тем треть респондентов оказались не готовы сформулировать рекомендации по развитию мер, стимулирующих участие компаний в организации студенческих практик.

### 2.3. Опыт участия компаний в создании и работе образовательных кластеров

В Государственной программе «Развитие образования на 2013–2020 годы»<sup>12</sup> предусмотрено распространение инновационных образовательных кластеров в России. Спустя почти три года от начала реализации программы знают о формировании образовательных кластеров менее 50% опрошенных руководителей предприятий. Существенной разницы в осведомленности руководителей из разных отраслей и численности компаний не наблюдают. Немножко чаще знакомы с идеей об образовательных кластерах представители крупного бизнеса, руководители промышленных и предприятий связи. Интересно, что о такой форме, как прикладной бакалавриат, также знают чуть более 50% опрошенных.

Эти результаты подтверждают ранее выдвинутую нами версию о том, что массовому работодателю не была транслирована в эффективной форме информация о новых механизмах образования, о потенциальных возможностях и выигрыше компаний от участия в подобных мероприятиях.

Опыт участия компаний в создании или работе образовательных кластеров есть у единиц (7%) опрошенных. Другие формы, развиваемые в последнее время, также пока мало интересны предприятиям (например, только 8% опрошенных компаний имеют опыт участия в прикладном бакалавриате).

Более активно налаживали связи с образовательными кластерами промышленные предприятия (11% этой отрасли), крупный бизнес (15% предприятий численностью > 500 человек). Компании, отнесшие себя к лидерам в своей отрасли по инновациям, чаще всего уже имеют опыт сотрудничества с образовательными кластерами (17%) (табл. 8). Практически не принимали участие в такого рода сотрудничестве малый бизнес, транспортные и торговые организации. Минимальный опыт участия в создании или работе образовательных кластеров оказался у компаний, не имеющих развитую кадровую политику, слабо использующих институциональные формы организации обучения персонала.

Вместе с тем почти 20% руководителей, осведомленных о существовании в России образовательных кластеров, выразили заинтересованность в сотрудничестве с ними. Таким образом, потенциал интереса оказывается почти в три раза выше фактического участия компаний в данном взаимодействии, и этот потенциал необходимо использовать, развивая реальные совместные действия бизнеса и представителей образовательных кластеров. При этом 16% тех, у кого ранее не было опыта такого сотрудничества, считают полезным для компании развивать это направление. А около 50% руководителей компаний, уже имевших такой опыт, признали развитие этого направления работы как одно из наиболее полезных для компании.

Чаще были бы готовы развивать связи с образовательными кластерами промышленные организации (22%), в остальных отраслях заинтересованность ниже. Значительное число (около 30%) руководителей компаний, использующих институциональные инструменты в области обучения персонала, также выразили интерес к новому механизму организации профессионального образования. Мнения о преимуществах и полезности участия предприятия в работе образовательных кластеров чаще высказывали представители крупного бизнеса (28% таких компаний), в отличие от малого бизнеса (< 10% компаний, численностью > 100 человек).

Наиболее активно проявляют интерес к участию в создании или работе образовательных кластеров компании, у которых уже установлены связи с вузами, т. е. те, кто в принципе ищет новые возможности и формы расширения сотрудничества такого рода. Напротив, реже всего считали полезным участие предприятия в работе образовательных кластеров руководители, чьи компании не сотрудничали с вузами даже в каких-либо традиционных формах.

<sup>12</sup> Государственная программа «Развитие образования» на 2013–2020 гг. утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 295.

**Таблица 8. Опыт и интерес компаний к участию в работе образовательных кластеров  
и в программах прикладного бакалавриата  
(компании соответствующей группы, %)**

Группа компаний	Участие в инновационных образовательных кластерах			Участие в программах прикладного бакалавриата		
	знающие об этой форме	имеющие опыт участия	рассматривающие как полезное	знающие об этой форме	имеющие опыт участия	рассматривающие как полезное
В среднем (всех опрошенных)	47	7	21	52	8	14
<b>По численности работников, человек</b>						
< 50	45	3	7	43	2	4
50–199	44	5	10	45	5	9
200–499	50	6	19	50	7	21
≥ 500	53	15	22	60	20	24
<b>По отраслям</b>						
Промышленность	51	11	28	54	15	23
Связь	48	7	13	58	7	7
Строительство	44	6	16	51	7	12
Торговля	47	5	15	43	5	12
Транспорт	42	4	17	46	5	10
Деловые услуги	44	8	14	50	8	13
<b>По степени институционализации деятельности компании в области обучения персонала</b>						
Компании с развитой кадровой политикой (планы обучения/бюджет на обучение/подразделение по вопросам обучения)	47	10	29	50	11	22
Компании, проводящие квалификационный аудит/тестирование после обучения	53	13	32	51	12	26
Компании, где нет подобных механизмов кадровой политики	42	3	4	44	3	7
<b>Компании занимались разработкой/адаптацией принципиально новых</b>						
методов, технологий, оборудования	54	12	18	56	11	21
товаров/услуг	54	8	23	50	11	33
«лучшие компании по уровню инноваций в отрасли»	52	17	23	46	10	18

Таким образом, для реализации интереса компаний к новым механизмам образовательной деятельности нужна более активная информационная, консультативная и методическая работа, чтобы такое мероприятие оказалось наиболее эффективным и для бизнеса, и для развития системы образования. Информационную, консультативную и методическую работу нужно проводить управленцам системы профессионального образования и отраслевых, предпринимательских, бизнес-ассоциаций совместно. Деятельность в рамках образовательных кластеров предполагает участие представителей компаний в разработке схем обучения; в развитии преподавательской активности, совместных практических и исследовательских проектов. Однако большинство российских компаний не имеют такого опыта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Большинство компаний сообщают об организации обучения для своих работников. Однако российская бизнес-культура в этой области слабо развита по сравнению с европейской; по-прежнему ограниченное число компаний проводят аудит квалификации сотрудников, мониторинг, тестирование работников после обучения, оценивают эффективность расходов на данное направление. Даже среди компаний, обучивших сотрудников, лишь меньшинство (35%) проводили подобный квалификационный аудит. Проанализировали эффективность подготовки работников, например с помощью тестирования, 25% предприятий, обучавших за последний год сотрудников.

Наиболее популярными направлениями обучения в компаниях остаются повышение квалификации по уже имеющимся специальностям и обучение в области организации и охраны труда, пожарной безопасности; а вот подготовку по новым специальностям, контролю качества и эффективности работы, менеджменту проводит ограниченный круг компаний.

В связи с пересмотром политики в области найма и обучения персонала сотрудничество предприятий с образовательными организациями сохраняется на довольно низком уровне и для компаний наиболее предпочтительными по-прежнему оказываются менее затратные формы взаимодействия с образовательными организациями. Российские предприятия пока слабо вовлечены в новые механизмы профессионального образования (в частности, прикладной бакалавриат и инновационные образовательные кластеры), и потенциальный интерес к новым формам сотрудничества у компаний пока небольшой. Массовый работодатель вообще слабо знаком с идеями создания новых механизмов профессионального образования. Около 50% работодателей знают об инновационных образовательных кластерах, прикладном бакалавриате. Имеют опыт участия в этих новых механизмах лишь единицы опрошенных.

Для расширения партнерства, особенно в нынешних условиях, важна роль государства как модератора даже в процессе представления, информирования бизнеса и образовательных организаций друг о друге. Указывая, например, причину неучастия в организации практик для студентов (наиболее традиционного направления сотрудничества), респонденты чаще всего сообщали об отсутствии у компаний и образовательных организаций взаимного интереса к сотрудничеству. Государственное участие необходимо для налаживания диалога образовательной системы со средним и малым предприятиями. Работодатели признают, что им нужна не только финансовая помощь или преференции, но и методическое содействие в преодолении закрытости компаний и образовательной системы, в эффективной операционализации опыта предприятий в ходе организации процесса подготовки квалифицированных кадров.

Слабо развито взаимодействие самих работодателей по вопросам обучения и обмена навыками работников. Лишь каждый пятый руководитель, обучавший сотрудников, проводил совместные мероприятия с другими компаниями по вопросам подготовки и обмена навыками работников. При этом чаще всего такое взаимодействие построено по принципу вертикальной интеграции: в качестве основания для сотрудничества с другими компаниями респонденты в первую очередь называли общую отраслевую принадлежность, объединение в одну цепочку поставок – сбыта, принадлежность к одной головной компании.

Вместе с тем, по мнению более 50% работодателей, сотрудничавших с другими компаниями по вопросам обучения работников, такое взаимодействие позволяет приобретать знания и навыки, которые невозможно было бы получить в рамках традиционного рынка услуг: оно предоставляет возможность обмениваться передовыми трудовыми практиками, узнавать о новых тенденциях. Кроме того, около трети руководителей предприятий, взаимодействовавших с другими компаниями по вопросам обучения сотрудников, отметили, что подготовка, организованная подобным образом, менее затратна и экономически более эффективна.



## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Государственная программа «Развитие образования» на 2013 – 2020 гг. утверждена Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 295.

2. UK Commission for Employment and Skills' (2014) Employer Perspectives Survey 2014: UK Results. <https://www.gov.uk/government/publications/employer-perspectives-survey-2014> (дата обращения: 23.11.2016).

3. UK Commission for Employment and Skills' (2013) Employer Skills Survey 2013: UK Results. <https://www.gov.uk/government/publications/ukces-employer-skills-survey-2013-supplementary-documents> (дата обращения: 22.11.2016).

4. CBI (2015) Inspiring Growth CBI/Pearson Education And Skills Survey 2015. <http://cbi.binarydev.net/reports/education-and-skills-survey-2015/education-and-skills-survey-2015/> (дата обращения: 21.11.2016).

**Н.В. Бондаренко, М.Д. Красильникова, Т.С. Лысова**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИЯХ  
И СОТРУДНИЧЕСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ С СИСТЕМОЙ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Информационный бюллетень*

Редактор *В.В. Чагина*

Художник *П.А. Шелегеда*

Компьютерный макет: *Е.В. Куролесова*

Подписано в печать 16.12.2016.

Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>8</sub>. Печ. л. 5,0.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

№ 8 (16), 2005. *Савицкая Е.В.* Детское дошкольное образование: экономический аспект.

- № 9 (17), 2005. *Левин М.И.* Затраты домохозяйств на воспитание и образование детей в 2003/2004 учебном году.
- № 10 (18), 2005. *Галицкий Е.Б.* Затраты домохозяйств на учебу взрослых в 2003/2004 учебном году.
- № 1 (19), 2006. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Харламов К.А.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.
- № 2 (20), 2006. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Преподаватели на рынке образовательных услуг.
- № 3 (21), 2006. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н., Фурсов К.С.* Учащиеся на рынке образовательных услуг.
- № 4 (22), 2006. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Стратегии учреждений профессионального образования: проблемы качества.
- № 5 (23), 2006. *Звоновский И.Б., Меркулов Д.Ю., Меркулов Е.Ю., Петренко К.В.* Затраты домохозяйств на образование и социальная мобильность.
- № 1 (24), 2007. Экономика образования: итоги мониторинга (коллектив авторов).
- № 2 (25), 2007. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Спрос на рабочую силу — мнение работодателей.
- № 3 (26), 2007. *Галицкий Е.Б.* Экономические стратегии семей в сфере образования взрослых.
- № 4 (27), 2007. *Левин М.И.* Экономические стратегии семей в сфере образования детей.
- № 5 (28), 2007. *Савицкая Е.В., Прахов И.А.* Образовательный кредит как способ финансирования студентов.
- № 6 (29), 2007. *Рощина Я.М.* Социальная дифференциация и образовательные стратегии российских студентов и школьников.
- № 7 (30), 2007. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Петренко К.В.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные стимулы и издержки.
- № 8 (31), 2007. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Рынок труда и профессиональное образование — каков механизм сотрудничества?
- № 9 (32), 2007. *Галицкий Е.Б., Гохберг Л.М., Ковалева Н.В., Красильникова М.Д., Кузьминов Я.И., Левин М.И., Левинсон А.Г., Мисихина С.Г., Петренко Е.С., Рощина Я.М., Шувалова О.Р.* Мониторинг экономики образования: организационная схема и инструментарий.
- № 1 (33), 2008. *Рощина Я.М.* Динамика позиций учащихся и преподавателей на рынке образовательных услуг в 2006—2007 гг.
- № 2 (34), 2008. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых.
- № 3 (35), 2008. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей.

- № 1 (36), 2009. *Шувалова О.Р.* Политика учреждений профессионального образования: кадры, экономика, образовательные стратегии.
- № 2 (37), 2009. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Галицкий Е.Б.* Образовательные траектории детей и взрослых: семейные издержки и стимулы.
- № 3 (38), 2009. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей в 2006/07 учебном году.
- № 4 (39), 2009. *Новожилова М., Рощина Я.* Потребление услуг детских дошкольных учреждений.
- № 5 (40), 2009. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование взрослых в 2006/07 учебном году.
- № 1 (41), 2010. Экономика образования: итоги мониторинга, 2009.
- № 2 (42), 2010. *Петренко Е.С., Галицкая Е.Г., Шмерлина И.А.* Образовательные траектории детей и взрослых в 2007/08 учебном году.
- № 3 (43), 2010. *Галицкий Е.Б., Левин М.И.* Затраты семей на образование детей и взрослых: 2007/08 учебный год.
- № 4 (44), 2010. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Образование и рынок труда: влияние кризиса.
- № 5 (45), 2010. *Рощина Я.М., Лукьянова К.М.* Образовательные и экономические стратегии обучающихся.
- № 6 (46), 2010. *Рощина Я.М.* Преподаватели образовательных учреждений: трудовые практики и мотивация труда.
- № 7 (47), 2010. *Шувалова О.Р., Кузьминов Я.И.* Учреждения профессионального образования в период кризиса: стратегии руководителей.
- № 1 (48), 2011. *Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В.* Стратегии работодателей: кадры и образование.
- № 2 (49), 2011. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика стратегий родителей в области дошкольного и школьного образования детей в 2006 – 2010 гг.
- № 3 (50), 2011. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика дошкольных образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 4 (51), 2011. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Политика образовательных учреждений по результатам опроса их руководителей, 2010.
- № 5 (52), 2011. *Кузьминов Я.И., Шувалова О.Р.* Учреждения профессионального образования: стратегии руководителей.
- № 6 (53), 2011. *Рощина Я.М., Филиппова Т.Н.* Динамика мотивации, характеристик занятости и человеческого капитала учителей школ и воспитателей ДООУ в 2006 – 2010 гг.
- № 7 (54), 2011. *Рощина Я.М., Русских И.С.* Стратегии работодателей в сфере обучения персонала 2007, 2009, 2010 годах.

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

- № 10 (73), 2013. *Рощина Я.М.* Преподаватели учреждений профессионального образования на рынке образовательных услуг в 2010 – 2012 гг.
- № 11 (74), 2013. *Абанкина И.В., Савельева М.Б., Сигалов С.В.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.
- № 1 (75), 2014. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д.* Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала.
- № 2 (76), 2014. *Гутникова А.С., Забатурина И.Ю., Ковалева Н.В., Кузнецова В.И., Озерова О.К.* Российское образование в законодательстве и статистике.
- № 3 (77), 2014. *Кононова А.Е., Шугаль Н.Б.* Совокупные затраты на образование в Российской Федерации.
- № 4 (78), 2014. *Бородина Д.Р.* Дополнительное образование взрослых: стратегии слушателей.
- № 5 (79), 2014. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Стратегии руководителей учреждений профессионального образования.
- № 6 (80), 2014. *Куприянов Б.В., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А.* Педагоги учреждений дополнительного образования детей как социально-профессиональная группа: мотивации, структура и условия труда (по результатам опроса руководителей и педагогов учреждений дополнительного образования детей), 2013.
- № 7 (81), 2014. *Бородина Д.Р.* Организации дополнительного образования взрослых на рынке образовательных услуг: стратегии руководителей.
- № 8 (82), 2014. *Рощин С.Ю., Рудаков В.Н.* Образовательные и карьерные стратегии студентов старших курсов российских вузов.
- № 1 (83), 2015. *Абанкина И.В., Савельева М.Б.* Мотивации, поведение и стратегии руководителей учреждений дошкольного образования.
- № 2 (84), 2015. *Рощина Я.М.* Стратегии преподавателей учреждений профессионального образования в 2013 г.
- № 3 (85), 2015. *Рощина Я.М.* Образовательные стратегии школьников старших классов в 2013 г.
- № 4 (86), 2015. *Филиппова Д.С., Косарецкий С.Г., Куприянов Б.В.* Ожидания и поведение семей в сфере дополнительного образования детей.
- № 5 (87), 2015. *Галицкий Е.Б.* Установки и практики в сфере образования детей и взрослых в 2012/13 учебном году: что изменилось за пять лет?
- № 6 (88), 2015. *Павлюткин И.В.* Экономическое поведение родителей учащихся школ и воспитанников детских садов в 2013 г.
- № 7 (89), 2015. *Косарецкий С.Г., Пинская М.А., Мерцалова Т.А., Деркачев П.В., Савельева М.Б.* Политика общеобразовательных учреждений по результатам опроса их руководителей.
- № 1 (90), 2016. *Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Условия работы и профессиональное самочувствие учителей в ситуации введения эффективного контракта.



№ 2 (91), 2016. *Бысик Н.В., Евстигнеева Н.В., Козина Н.С., Косарецкий С.Г., Пинская М.А.* Директор школы в меняющихся условиях: вызовы и управленческие стратегии.

№ 3 (92), 2016. *Абанкина И.В., Козьмина Я.Я., Сивак Е.В., Филатова Л.М.* Динамика расходов семей на дошкольное образование, присмотр и уход.

№ 4 (93), 2016. *Бондаренко Н.В., Кочкина Н.Н., Красильникова М.Д.* Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ.

№ 5 (94), 2016. *Бондаренко Н.В., Кочкина Н.Н., Красильникова М.Д.* Вопросы профессионального обучения персонала компаний и сотрудничества предприятий с системой профессионального образования.

№ 6 (95), 2016. *Рощина Я.М., Шмелева Е.Д.* Преподаватели и студенты вузов: образовательные и трудовые стратегии в 2014 г.

№ 7 (96), 2016. *Рощина Я.М., Дудырев Ф.Ф.* Образовательные и трудовые практики преподавателей и студентов профессиональных образовательных организаций в 2014 г.

№ 8 (97), 2016. *Кузьминов Я.И., Мигунова Д.Ю.* Стратегии руководителей профессиональных образовательных организаций: студенческий контингент, кадры, экономика.

№ 9 (98), 2016. *Бондаренко Н.В., Красильникова М.Д., Лысова Т.С.* Оценка общеэкономических условий на предприятиях и спроса на рабочую силу. Наем на работу выпускников основных профессиональных образовательных программ в условиях кризиса.