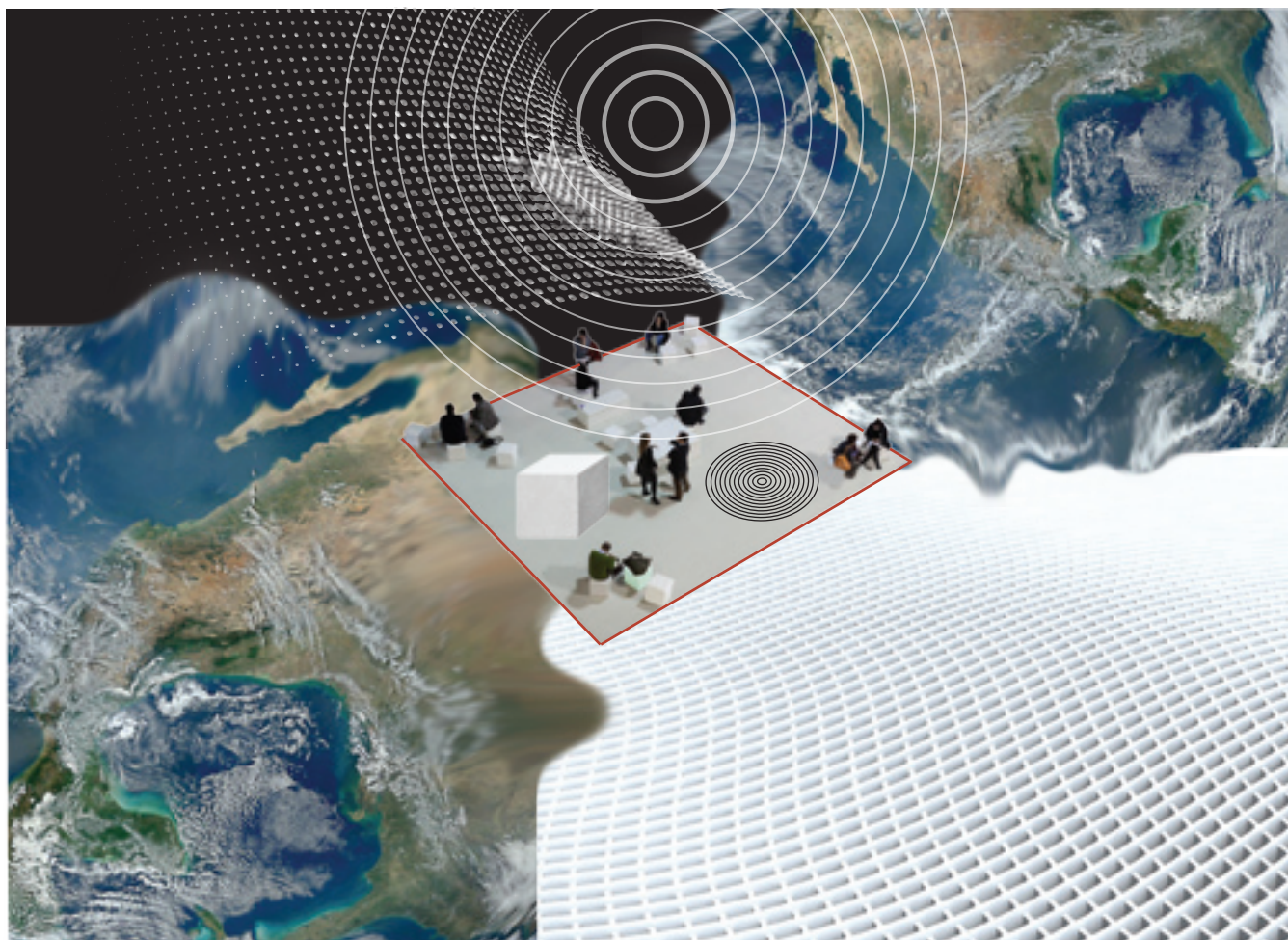


Вклад компаний в накопление человеческого капитала:

межстрановой анализ

Наталья Бондаренко



Участие экономически активного населения в непрерывном образовании — наглядный процесс, иллюстрирующий развитие человеческого капитала.

В статье оцениваются вовлеченность руководителей и рядовых работников российских компаний в непрерывное образование и вклад отечественных фирм в его организацию в сравнении с практиками стран Европейского союза (ЕС) и ОЭСР.

В основу анализа положены результаты социологических обследований, проведенных за рубежом, и данные опроса менеджеров компаний шести секторов экономики, полученные НИУ ВШЭ совместно с Левада-центром в рамках проекта «Мониторинг экономики образования» (МЭО)¹ при поддержке Минобрнауки России.

Наталья Бондаренко — ведущий научный сотрудник, Аналитический центр Юрия Левады (Левада-центр). Адрес: 109012, Москва, ул. Никольская, 17. E-mail: nut@levada.ru

Ключевые слова

человеческий капитал; руководители компаний; непрерывное образование; дополнительное обучение взрослых; высшее образование; образовательное неравенство; профессиональные навыки; инновационная деятельность компаний

DOI: 10.17323/1995-459X.2015.2.22.37

Цитирование: Bondarenko N. (2015) The Role of Companies in Human Capital Accumulation: Cross-Country Analysis. *Foresight-Russia*, vol. 9, no 2, pp. 22–37. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.2.22.37.

¹ Материалы проекта «Мониторинг экономики образования» см.: <http://memo.hse.ru/>; <http://memo.hse.ru/en/>.

Интегральная оценка инновационного потенциала и эффективности экономики отдельной страны на макроуровне включает основные индикаторы качества человеческого капитала [Healy et al., 2011]. К последним наряду со средней продолжительностью обучения и долей экономически активного населения (в возрасте от 25 до 64 лет) с высшим образованием обычно относят и численность участников программ непрерывного обучения. Объясняется это тем, что базовыми элементами человеческого капитала являются индивидуальные способности и таланты, накопленный в ходе формальной подготовки образовательный капитал, а также навыки и компетенции, приобретаемые на протяжении всей жизни, в том числе в рамках трудовой карьеры.

На микроуровне качественные трудовые ресурсы служат для работодателей залогом эффективного осуществления текущей деятельности компании, возможности реализовать новые проекты, внедрять и адаптировать инновационные продукты, технологии и т. д. В микроисследованиях, включая немногочисленные российские и региональные, подтверждается гипотеза о том, что участники программ непрерывного профессионального образования, регулярно повышающие уровень своей компетентности, чаще остальных демонстрируют высокий интерес к инновациям, готовность к созданию новых фирм, разработке и выпуску на рынок новых товаров, внедрению новых технологий и т. д. [BIS, 2010; Verdonschot, 2012; Gokhberg, Poliakova, 2014; Трубин, 2011].

В странах ОЭСР проблема дифференциации человеческого капитала привлекает пристальное внимание специалистов. Ряд исследований посвящены выявлению факторов и оценке масштабов образовательного неравенства, его влиянию на условия экономического роста и эффективности мер по его сокращению [European Commission, 2014, pp. 23–28; OECD, 2014, pp. 49–50]. Исследователи в странах ЕС подтверждают, что различия в индикаторах человеческого капитала оказываются более значимыми не столько при сравнении национальных экономик, сколько между социально-демографическими группами внутри них (в частности, между теми, чьи родители имели более низкий культурный, экономический, социальный статус, и теми, чьи родители занимали более высокие позиции в социальной стратификации) [Blanden, McNally, 2015, pp. 16, 20–21; European Commission, 2014, p. 25]. Поддержание устойчивого экономического роста не сводится к обеспечению положительной динамики индикаторов человеческого капитала (например, доли имеющих высшее образование), но требует также сокращения образовательного неравенства за счет повышения профессионально-квалификационного статуса наименее обеспеченных групп населения.

Приоритетное внимание к последним обусловлено статистическими расчетами, согласно которым равный доступ представителей экономически неблагополучных категорий граждан к образованию и развитию компетенций впоследствии сглаживает имеющиеся между ними различия в производительности труда и получаемом вознаграждении [Blanden, McNally, 2015, pp. 27–28].

Опыт исследований непрерывного образования

Из чего складывается оценка качества человеческого капитала и перспектив его повышения в России? Какое влияние на этот показатель оказывает уровень участия отдельных групп экономически активного населения в непрерывном обучении? Каковы масштабы образовательного неравенства в России? Какие формы непрерывного обучения преобладают и какова степень вовлеченности в них работников, компаний и государства? Ответы на эти вопросы будут неполными, если основываться лишь на статистике образования и занятости. Существенно дополнить представление о механизмах накопления и обновления человеческого капитала исследователям и экспертам позволяют данные социологических опросов, которые интенсивно развиваются в отдельных странах² и на международном уровне³. Результаты таких регулярных замеров используются при принятии управленческих решений и самими компаниями, и правительствами при формировании сбалансированной политики в трудовой и образовательной сферах.

В России в рамках МЭО с 2005 г. проводится регулярное общероссийское обследование работодателей шести секторов экономики⁴ [Красильникова и др., 2005, с. 56–57]. Статья опирается преимущественно на сравнение результатов МЭО с данными аналогичных опросов, реализуемых в ряде стран ОЭСР и в Евросоюзе, включая осуществляемые Евростатом обследования непрерывной профессиональной подготовки персонала на предприятиях (Continuing Vocational Training in Enterprises Survey, CVTS), образования взрослых (Adult Education Survey) и рабочей силы (Labour Force Survey). Дополнительным источником служат данные проводимого Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) международного обследования бизнес-среды и поведения фирм (Business Environment and Enterprise Performance Survey, BEEPS) [EBRD, 2014], участие в котором принимают и российские компании.

Опрос BEEPS 2012 и 2013 гг. продемонстрировал лидерство российского рынка труда в отношении уровня формального профессионального образования работников (рис. 1). Россия в этом плане демонстрирует ряд очевидных конкурентных преимуществ перед странами — членами Евросоюза, в том числе

² См., напр., обследование работодателей о профессиональных навыках и умениях персонала в Великобритании: [Kik et al., 2014].

³ Отметим Европейский опрос работодателей о требованиях к профессиональным навыкам персонала [Cedefop, 2013], обследование компаний по вопросам участия персонала в непрерывном профессиональном обучении в компаниях [Eurostat, 2010], опрос по проблеме дефицита кадров [Manpowergroup, 2014].

⁴ Проводится НИУ ВШЭ совместно с Аналитическим центром Юрия Левады (Левада-центром) при поддержке Минобрнауки России. Целями обследования работодателей являются изучение их заинтересованности и готовности участвовать в процессе модернизации системы профессионального образования, получение их оценок степени подготовленности квалифицированной рабочей силы в соответствии с текущими и перспективными требованиями бизнеса, анализ потребностей компаний в основном и непрерывном профессиональном обучении персонала. Режим доступа: <http://memo.hse.ru/concept>, дата обращения 24.03.2015.

Рис. 1. **Образовательный капитал работников и организация обучения в промышленности: международные сравнения**



Источник: данные опроса BEEPS 2012–2013 гг. [EBRD, 2014].

государствами бывшего Восточного блока. Речь идет, в частности, о более высокой средней продолжительности обучения работников, занятых в промышленности и имеющих высшее образование. Показатели постсоветских Белоруссии, Украины и Казахстана в этом отношении приближаются к российским, что объясняется наследием общей для них системы профессионального образования. Так, доля работников с высшим образованием среди всех занятых в промышленности в России составляет более 35%, в европейских странах бывшего СССР и Казахстане — примерно 30%, а в Восточной Европе — чуть более 16%. Другие индикаторы состояния отечественного рынка труда выглядят заметно хуже на глобальном фоне. Например, доля работников, для которых отечественные компании организовывали обучение, меньше в сравнении с показателями стран Евросоюза. Последним уступают даже те российские промышленные предприятия, которые внедряли новые товары, услуги, технологии, методы работы, формы организации и продвижения продуктов.

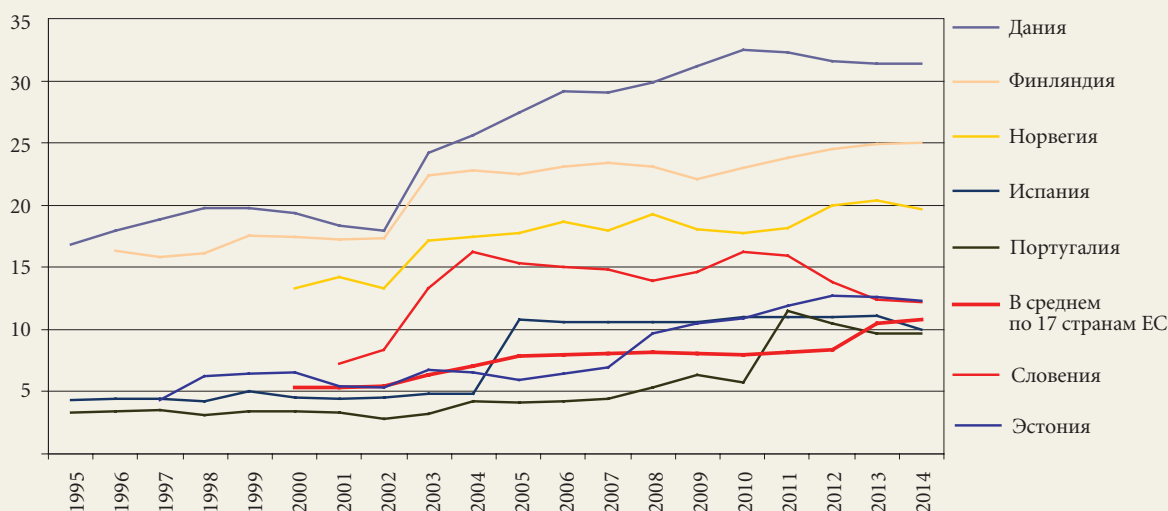
Международные опросы руководителей компаний, в том числе посвященные непрерывному профессиональному обучению персонала [Eurostat, 2010] и спросу на квалифицированные кадры в Евросоюзе [Cedefop, 2013], указывают на столь бесспорную тенденцию, как возрастающее значение универсальных поведенческих навыков персонала (*soft skills*) наряду с традиционными основными (*hard skills*). Соответственно меняются и требования

компаний к работникам: большая гибкость и адаптивность сотрудников, отказ от следования строгим рутинным правилам и процедурам. Чем выше профессионально-должностной статус работника, тем шире спектр универсальных навыков, которых от него ожидают. По данным Европейского центра развития профессионального образования (European Centre for the Development of Vocational Training, Cedefop), драйвером спроса на профессиональные компетенции выступают работодатели, вовлеченные в инновационную деятельность.

Согласно результатам пилотного опроса компаний ЕС в 2012 г. *вне зависимости от специализации сотрудника* работодатели прогнозировали среднесрочный преимущественный спрос на универсальные навыки: умение работать в команде (крайне необходимое для 90% компаний); обучаемость (88% компаний); способность легко осваивать новое оборудование и материалы (81%); самостоятельность в постановке рабочих задач, выборе методов и ритма работы (81%); умение убедительно отстаивать свою точку зрения (75%) [Cedefop, 2013]. Таким образом, в числе наиболее востребованных оказались те навыки, валидация и развитие которых требуют устойчивых практик непрерывного обучения.

В опросах Евростата, посвященных непрерывному профессиональному обучению, был зафиксирован 20–30%-й — относительно уровня 1993 г. — рост доли компаний, в особенности малых и средних, принимающих участие в подобных программах на еже-

Рис. 2. Участие взрослого населения стран ЕС в любых формах непрерывного образования, как связанного, так и не связанного с профессиональной деятельностью (доля респондентов в возрасте 25–64 лет, участвовавших в различных формах непрерывного образования на протяжении четырех недель, предшествовавших опросу, %)



Источник: EU Labour Force Survey [Eurostat, 2015].

годной основе [De Broeck, 2008, p. 5]. Сопоставление показателей середины 1990-х и 2014 гг. в рамках обследования Labour Force Survey также зафиксировало устойчивое увеличение удельного веса населения стран ЕС в возрасте 25–64 лет, участвующего в непрерывном образовании (рис. 2). Уровень и темпы роста этого показателя различаются от страны к стране: наиболее активно в непрерывное обучение вовлечены жители Скандинавии, в наименьшей степени — Южной Европы.

Попытка изучить характер требований отечественных компаний к универсальным и специальным

профессиональным навыкам работников и спрогнозировать изменения этих требований в перспективе ближайших 2–3 лет с учетом планов по модернизации бизнеса была предпринята в нашем опросе работодателей по проекту МЭО. В список вошли ключевые навыки, упоминавшиеся в аналогичном британском исследовании [Kik et al., 2014] и в опросе CVTS [Eurostat, 2010]. Подобное заимствование позволяет сопоставлять выявленные обследования особенности отечественного и зарубежных рынков труда.

Около половины опрошенных в рамках МЭО 2014 г. отечественных работодателей прогнозируют

Табл. 1. Профессиональные навыки, востребованные инновационными компаниями в перспективе ближайших 2–3 лет (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных руководителей предприятий, которые разрабатывали и/или внедряли инновации и имеют планы по модернизации используемых технологий, %)

	Специалисты	Квалифицированные рабочие	Служащие
Основные знания и навыки (hard skills):			
специальные профессиональные знания, навыки для работы на данном рабочем месте	17	20	13
базовая компьютерная грамотность, знание программного обеспечения	28	13	20
общеобразовательные навыки (чтения, математические), общая культура	5	5	4
Универсальные поведенческие навыки (soft skills):			
умение переучиваться, осваивать новое	24	26	23
навыки самостоятельного решения рабочих проблем	22	13	13
навыки работы с клиентами	14	7	12
навыки командной работы, в коллективе, в группе	11	7	10
навыки организации своего времени, труда	16	14	16
навыки офисного администрирования	6	3	7
дисциплинированность, исполнительность	12	22	10
желание/интерес работать на данном рабочем месте	8	16	9

Источник: данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

Табл. 2. Наиболее дефицитные специализированные и универсальные навыки работников с точки зрения работодателей (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

Вопрос к руководителям: «Что нужно в первую очередь улучшить работникам с недостаточными профессиональными навыками?»

	Специалисты	Квалифицированные рабочие	Служащие
Основные специализированные навыки и знания (<i>hard skills</i>):			
специальные профессиональные знания, навыки для работы на данном рабочем месте	43	52	56
базовая компьютерная грамотность, знание программного обеспечения	12	20	12
общеобразовательные навыки (чтения, математические), общая культура	29	24	18
Универсальные поведенческие навыки (<i>soft skills</i>):			
умение переучиваться, осваивать новое	42	34	27
навыки самостоятельного решения рабочих проблем	59	28	32
навыки работы с клиентами	41	21	18
навыки командной работы, в коллективе, в группе	11	19	3
навыки организации своего времени, труда	42	46	29
навыки офисного администрирования	40	26	39
дисциплинированность, исполнительность	29	46	40
желание/интерес работать на данном рабочем месте	25	35	20

Источник: данные опроса работодателей МЭО 2013 г. [Красильникова, Бондаренко, 2014, с. 36].

вали изменения требований к профессиональным компетенциям работников основных категорий. Расхождения в оценках обусловлены различной степенью вовлеченности компаний в инновационные процессы (табл. 1). В 2.5 раза чаще (до 55% компаний в группе) подобные изменения прогнозируют игроки, адаптировавшие либо создававшие новые продукты, технологии, методы работы, способы продвижения продуктов и т. д. в последние 2–3 года или планировавшие модернизацию в ближайшее время. Неудивительно, что в таких компаниях более востребованы компьютерная грамотность, социальные, коммуникативные навыки и обучаемость среди всех групп работников. Менее рутинная работа в инновационной организационно-технологической среде требует навыков самостоятельного принятия решений, инициативности и клиентоориентированности. От рабочих же ожидают традиционных исполнительских качеств: дисциплинированности, исполнительности, ответственного отношения к поставленным задачам.

В своих текущих оценках работодатели, *сталкивающиеся с проблемой низкой квалификации работников*, в числе дефицитных профессиональных качеств для всех категорий работников упоминают универсальные поведенческие навыки столь же часто или даже чаще, чем специализированные (табл. 2). Самыми важными для квалифицированных рабочих выступают дисциплинированность и обучаемость (примерно в 40% случаев). В отношении специалистов в дополнение к ранее упомянутым качествам работодатели требуют повышения самостоятельности в принятии решений (почти в 60% случаев), развития навыков командной работы и взаимодействия с клиентами (более чем в 40% случаев). Для сравнения, на недо-

статок специализированных знаний у специалистов указывали примерно в 40% случаев.

Детализация данных, полученных в ходе опросов руководителей, позволяет специфицировать спрос менеджмента компаний на те или иные навыки в зависимости от административной позиции респондента, его возраста, размера и инновационной ориентированности компании (табл. 3). Результаты исследования подтверждают, что оптимальной формой развития (обновления) востребованных профессиональных качеств работников является *регулярное* участие в различных программах непрерывного образования.

Карьера руководителя и образование

Неслучайно респондентами опросов, итоги которых используются в нашей статье, выступают именно руководители: доминирующей моделью управления российскими компаниями (включая малые и средние) обычно является жестко вертикальная структура, в которой ключевую роль при принятии решений и формировании политики управления персоналом играют первые лица. Именно от их воли зависит, какие направления развития человеческого капитала получают финансовую поддержку, какие организации станут партнерами в области обучения персонала, какая образовательная практика будет избрана. Все эти решения не в последнюю очередь зависят от уровня компетентности руководства компании, его нацеленности на перемены и обновление, удовлетворенности профессиональной подготовкой кадров. Более того, от качества квалификации менеджеров зависит эффективность управления фирмой в целом. Так, в работе [West et al., 1999] с использованием иерархических регрессионных моделей на примере промыш-

Табл. 3. Значение тех или иных профессиональных навыков работника для разных категорий руководителей (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

Вопрос к руководителям: «Выберите один из вариантов продолжения фразы: “Как минимум раз в месяц приходится/нужно...”»

	Обучаться новому в ходе работы		Узнавать о новинках (продуктах, технологиях и т. п.)		Решать совершенно новые задачи, требующие быстрой реакции		Решать новые более сложные задачи (которые требуют более получаса времени)	
	Руководители	Заместители	Руководители	Заместители	Руководители	Заместители	Руководители	Заместители
	53	61	53	64	66	61	65	60
В зависимости от возраста респондента								
До 45 лет	55	63	59	62	76	56	73	56
45 лет и старше	52	59	50	66	61	66	61	65
В зависимости от степени инновационности компании (разработки/внедрения новых продуктов и технологий, методов работы, форм организации, форм продвижения товаров и т. п.)								
Осваивали / разрабатывали	59	69	60	73	72	68	72	68
Не осваивали / не разрабатывали	31	51	35	51	42	49	42	47
В зависимости от размера компании								
< 50 человек	58	82	58	88	59	80	53	79
50–249 человек	47	60	49	63	65	60	67	59
> 250 человек	57	66	61	67	64	63	71	64

Источник: данные опроса предприятий МЭО 2014 г.

ленных компаний была зафиксирована статистически значимая положительная связь между средним уровнем образования команды топ-менеджеров (как независимой переменной) и эффективностью функционирования предприятия, выраженной в производительности и рентабельности.

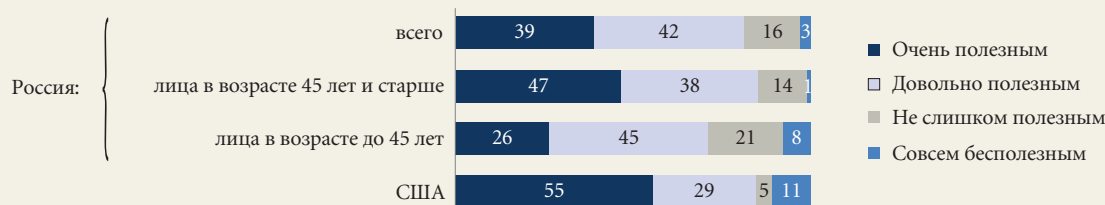
В рамках программы исследования работодателей МЭО 2014 г. была опрошена группа руководителей высшего (первые лица и их заместители) и среднего звеньев (преимущественно главы HR-служб, финансовых и экономических подразделений) (рис. 3).

Подавляющее большинство опрошенных российских руководителей сочли свое обучение в вузе скорее полезным, а из получивших первое профессиональное образование в советское время, т. е. среди респондентов старше 45 лет, каждый второй назвал свою подготовку очень полезной для дальнейшей работы. Руководители из числа постсоветских выпускников, т. е. моложе 45 лет, высказывают

подобные мнения вдвое реже. Наметившийся поколенческий разрыв может объясняться снижением качества преподавания в вузах в новейшее время вследствие отставания программ преподавания от запросов внешней среды. Уже в опросе МЭО 2005 г. самой распространенной среди руководителей компаний была оценка эпохи 1980–1990-х гг. как периода с наиболее высоким уровнем профессиональной подготовки в отечественных вузах [Красильникова и др., 2005, с. 33]. Низкая удовлетворенность качеством образования для развития карьеры руководителя обусловлена ориентацией молодых менеджеров на продолжающееся обучение, не ограниченное традиционными пятью–шестью годами. Для сравнения, удовлетворенность университетским образованием среди американских руководителей и бизнесменов, по результатам опроса Higher Education, Gender and Work Survey [PEW Research, 2013], довольно высока: более половины респондентов сочли проведенное

Рис. 3. Значение высшего образования для успешной профессиональной деятельности руководителей компаний (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

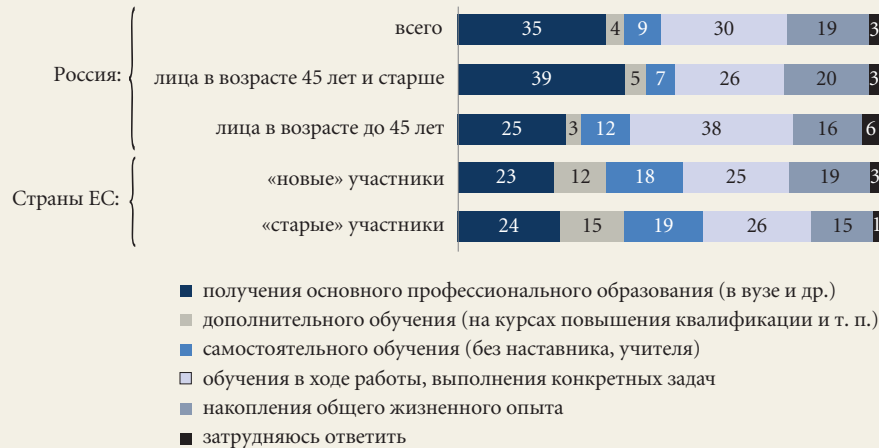
Вопрос к руководителям: «Насколько полезным оказалось ваше обучение в университете, институте для подготовки вас к реальной работе / карьере?»



Источники: по России — данные опроса работодателей МЭО 2014 г.; по США — базы данных Higher Education, Gender and Work Survey [PEW Research, 2013].

Рис. 4. Основные способы приобретения профессиональных знаний и навыков руководителями компаний (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

Вопрос к руководителям: «Выберите один из вариантов продолжения фразы “Большинство знаний и навыков, которые Вы используете на нынешней работе, Вы приобрели в основном в результате...”»



Источники: по России — данные опроса работодателей МЭО 2014 г.; по странам ЕС — базы данных Eurobarometer 62.1 [European Commission, 2004].

в высшей школе время продуктивным с точки зрения будущей профессии.

По мнению большинства опрошенных руководителей старше 45 лет (35%), свои основные знания и навыки они приобрели в ходе формального обучения в вузе (рис. 4). Ключевым в профессиональном становлении более молодых руководителей, по их собственным оценкам, стало неформальное обучение — в форме самообразования (12%) и в процессе работы (38%). Более того, российские менеджеры в возрасте до 45 лет называют неформальные способы получения необходимых им в работе компетенций чаще своих коллег из стран Евросоюза. Для значительной группы руководителей компаний в ЕС (до

15%) основным способом профессиональной подготовки стало дополнительное образование. В России, где на это указали менее 5% опрошенных, дополнительное образование играет значимую роль лишь в рамках отдельных секторов, в частности, связанных с инновационной деятельностью (это признали 15% руководителей).

Опрос менеджмента российских компаний по поводу субъективной потребности в новых знаниях, навыках и повышении общей квалификации в свою очередь также свидетельствует о целом ряде межпоколенческих различий (рис. 5). На недостаток имеющихся профессиональных знаний чаще указывали более молодые руководители — свыше половины

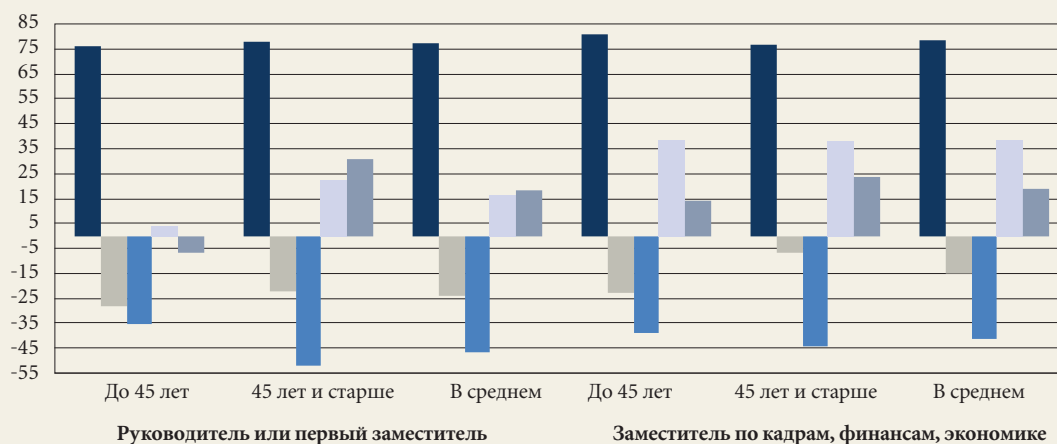
Рис. 5. Удовлетворенность имеющимся уровнем профессиональной подготовки среди руководителей компаний (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

Вопрос к руководителям: «Выберите один из вариантов продолжения фразы: “Для развития карьеры, профессионального, карьерного роста...”»



Источники: по России — данные опроса работодателей МЭО 2014 г.; по странам ЕС — базы данных Eurobarometer 62.1 [European Commission, 2004].

Рис. 6. Установки российских руководителей компаний в отношении обучения (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)*



- Обучение — это то, что ты должен делать на протяжении всей жизни
- Учеба имеет смысл, только если в результате получишь диплом, сертификат и т. п. документ, подтверждающий квалификацию
- Мои новые навыки не будут использованы на этой работе, в компании
- В принципе обучение работников является обязанностью компаний
- Государство должно финансировать все виды обучения взрослых

* Приведены индексы по каждому суждению, рассчитанные как разница между долей положительных и отрицательных ответов в диапазоне между «согласен — не согласен».

Источник: данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

тех, кто не достиг 45 лет. По данным Евробарометра, большинство менеджеров в Восточной Европе ощущают нехватку приобретенных знаний и навыков для своего профессионального развития [European Commission, 2004]. Однако отечественным управленцам высшего и среднего звеньев, в отличие от их коллег в Евросоюзе, несвойственны четкие представления и планы по восполнению дефицита компетенций, что может объясняться недостаточной развитостью российского рынка образовательных услуг для экономически активного населения старше 25 лет.

Для менеджеров российских компаний, отличающихся инновационной активностью либо имеющих планы по модернизации бизнеса на ближайшую перспективу, характерны повышенный интерес к обновлению профессиональных знаний и навыков (до 55%) и наличие конкретных планов по восполнению их нехватки (до 25%). Основная часть опрошенных вне зависимости от уровня управления, отрасли или возраста называют предпочтительным обучение на протяжении всей жизни (рис. 6). Вместе с тем значение имеет не столько участие в непрерывном образовании, сколько фактическое применение его результатов в деятельности респондента и компании в целом в процессе непрерывного обучения. Опросы подтверждают, что интерес к такой форме поддержания профессиональных компетенций чаще всего не носит формального характера, особенно среди молодых руководителей высшего и среднего звеньев. В глазах старшего поколения формальная, статусная сторона обучения продолжает играть существенную роль. По мнению большинства руководителей, результаты их участия в непрерывном образовании несут пользу не только им лично, но и отражаются на деятельности

компании в целом (в чем, однако, несколько менее уверены молодые руководители). В компаниях, осуществлявших инновационную деятельность в различных формах в последние 2–3 года, представления о пользе непрерывного образования распространены еще сильнее.

Выявленные межпоколенческие различия в мотивации и предпочтениях, связанных с обучением, следует учитывать при разработке мер государственного стимулирования инвестиций компаний в обучение работников и развития программ дополнительного образования. Руководители разных уровней управления разошлись во мнении о том, кто именно должен нести ответственность за организацию непрерывного обучения работников (см. рис. 6). Менеджеры среднего звена и молодые руководители более склонны возлагать ответственность за него на сами компании, тогда как первые лица, от которых в основном зависят финансовые показатели бизнеса, ожидают большей активности от государства.

Согласно международному определению [Eurostat, 2005; Goxberg, 2012, с. 175–177] непрерывное образование (*lifelong learning*, или, в терминологии статистической отчетности Евростата, *education, training and learning*) охватывает все виды образовательной активности, формальной или неформальной, нацеленной на совершенствование как связанных, так и не связанных с профессиональной деятельностью знаний, навыков и умений. Основными видами непрерывного образования являются формальное, дополнительное (*non-formal*), неформальное и самообразование (*informal learning*). Доля взрослого населения, участвующего в формальном образовании (через систему школ, вузов, колледжей и дру-

Рис. 7. Участие руководителей компаний в непрерывном образовании в течение четырех недель перед опросом (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)



Источник: данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

гих учреждений профессионального образования), невелика, поскольку к 25 годам основное образование, как правило, уже получено. Далее мы подробнее рассмотрим активность работников и руководителей компаний в части дополнительного образования (в форме курсов, лекций, семинаров, разовых и регулярных тренингов, мастер-классов и т. п., т. е. вне основных программ) и неформального, в том числе самообразования (через изучение литературы, посещение выставок, библиотек, прослушивание открытых онлайн-курсов и т. д.).

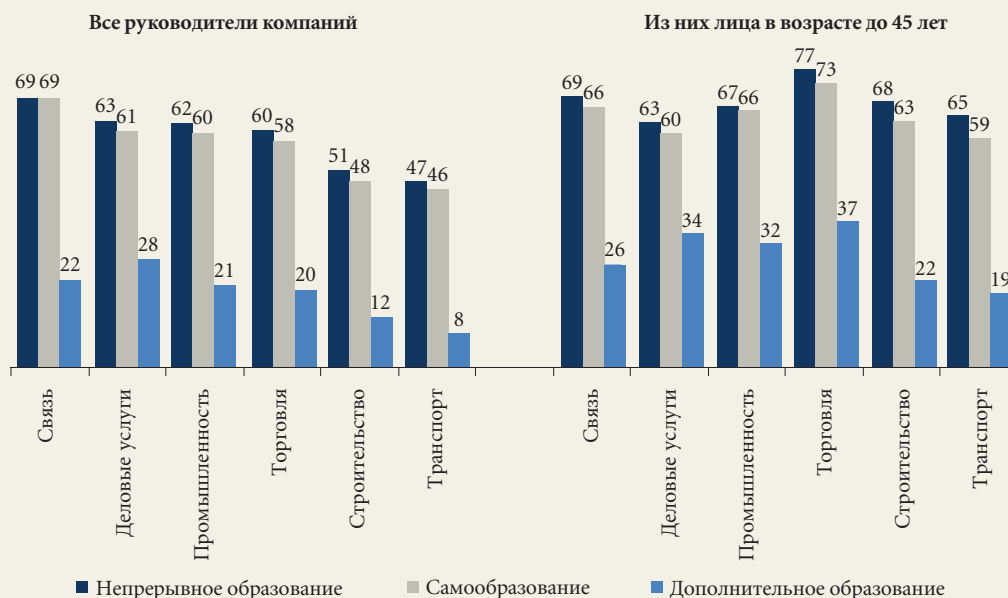
Фактическая вовлеченность руководителя в различные формы непрерывного образования обусловлена характером деятельности возглавляемой им компании, степенью ее инновационности и размерами. По итогам обследования выяснилось, что дополнительное образование, как связанное, так и не связанное с профессиональной деятельностью, за равный период времени получали почти вдвое больше руководителей компаний численностью свыше

250 человек (до 37%) в сравнении с теми, чей штат не превышает этого уровня. Менее охотно менеджеры крупных компаний занимаются самообразованием.

Мы уже отмечали, что спрос на непрерывное образование среди руководителей тем выше, чем больше масштабы модернизационной и инновационной деятельности компании. Руководители компаний, за последние 2–3 года разрабатывавших или внедрявших новые продукты, технологии, методы работы, формы организации и т. п., в два раза чаще участвовали в непрерывном образовании в сравнении с коллегами, вовлеченными в более традиционные виды деятельности (рис. 7).

На образовательную активность влияет и возраст менеджеров компании. Анализ подтверждает, что межотраслевые различия практически сглаживаются в группе руководителей моложе 45 лет (рис. 8). Представители именно этой возрастной когорты активнее других обновляют и наращивают свои профессиональные знания и навыки.

Рис. 8. Участие руководителей компаний в непрерывном образовании в течение четырех недель перед опросом по отдельным отраслям (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)



Источник: данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

Рис. 9. Регулярность участия руководителей компаний в программах дополнительного обучения (профессионального образования, переобучения, повышения квалификации) (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)

Вопрос к руководителям: “В каком году в последний раз Вы проходили дополнительное обучение, связанное с профессиональной деятельностью?”



Источник: данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

При оценке регулярности обучения, связанного с профессиональной деятельностью руководителя, опросы зафиксировали, что около половины респондентов участвовали в подобных программах в течение последних двух лет, в 2013 и 2014 гг., и примерно четверть — за последние четыре, т. е. включая 2011 и 2012 гг. (рис. 9). Вместе с тем более четверти опрошенных либо затруднились ответить, либо ушли от ответа на вопрос о времени последнего повышения своей квалификации: среди топ-менеджеров таких оказалось 35%, тогда как руководители подразделений активнее пользуются возможностью дополнительного обучения.

Межотраслевое сравнение демонстрирует примерно сопоставимую регулярность участия в программах дополнительного обучения представителей компаний из разных отраслей. Положительная связь инновационной среды с практиками непрерывного профессионального образования подтверждается также данными о времени последнего пройденного руководителем курса. Так, 45% руководителей компаний, занимавшихся в последние годы разработкой или внедрением новых продуктов, технологий и т. п., проходили профессиональное обучение в год проведения опроса. Совершенствованием знаний и навыков в более традиционных отраслях занимались лишь 18% менеджерского состава.

Изменения в характере требований к профессиональным компетенциям сотрудников современ-

ных компаний обуславливают запрос на обновление навыков и знаний как у руководителей, так и у подчиненных. По мнению работодателей (в том числе британских [Kik et al., 2014]), чем ниже профессионально-должностной статус сотрудника, тем менее он склонен выполнять возрастающие требования компаний. Следовательно, низкоквалифицированных работников необходимо активнее вовлекать в программы непрерывного образования, доступ к которым, как правило, затруднен.

Российские опросы⁵ показывают высокую дифференциацию степени участия в непрерывном обучении между менеджерами различных уровней и работниками исполнительских категорий. Особенно велик разрыв между рабочими и руководителями среднего и высшего звеньев (рис. 10). На протяжении четырех недель, предшествовавших опросу, в такого рода программах участвовали 6% квалифицированных рабочих, почти 30% руководителей среднего звена и более 15% руководителей компаний.

Описанное неравенство доступа к непрерывному образованию «золотых», «белых» и «синих воротничков» существует и на европейском рынке труда. Сравнение материалов обследований Adult Education Survey [Eurostat, 2011] и общероссийского обследования «Непрерывное образование» [НИУ ВШЭ, 2013] показывает, что масштабы этой дифференциации в России гораздо выше, чем в ведущих европейских го-

⁵ Здесь и далее анализ участия россиян в непрерывном образовании базируется на данных специализированных общероссийских обследований «Непрерывное образование», выполненных НИУ ВШЭ совместно с Левадой-центром в 2011–2012 гг. и репрезентировавших городское и сельское взрослое население страны (старше 18 лет) [НИУ ВШЭ, 2013].

Рис. 10. Участие работников с различным профессионально-должностным статусом в непрерывном образовании (доля респондентов в возрасте 25–64 лет, участвовавших в различных формах непрерывного образования на протяжении четырех недель, предшествовавших опросу, %)



Источники: данные обследования «Непрерывное образование» 2011 г. [НИУ ВШЭ, 2013] и опроса работодателей МЭО 2014 г.

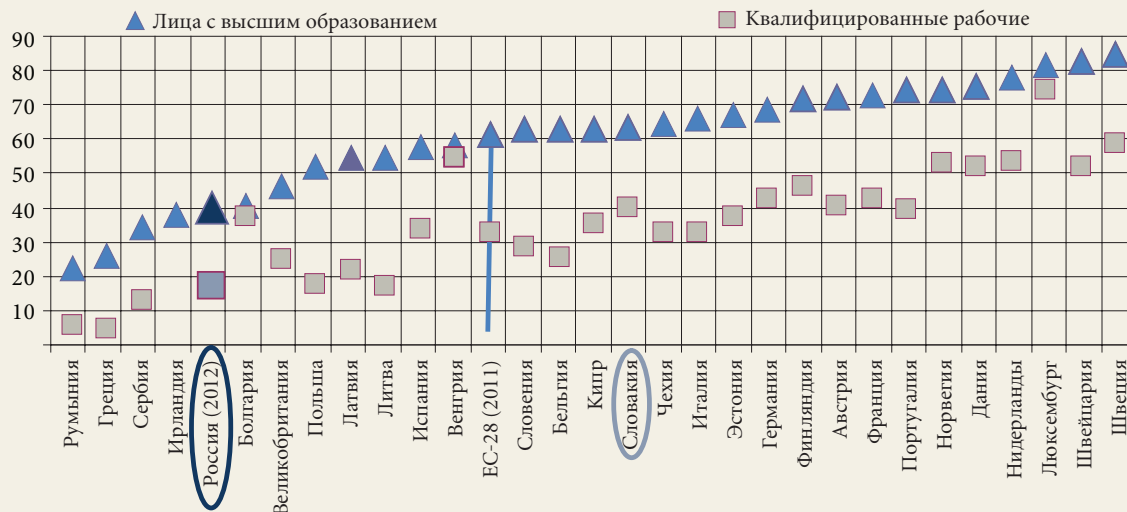
сударствах. В Германии, Швейцарии и Скандинавских странах разрыв между работниками, имеющими высшее образование (руководителями, специалистами), и квалифицированными рабочими в данном отношении составляет менее полутора раз, в России он трехкратный.

Доля выпускников вузов среди сотрудников отечественных компаний выше, чем в аналогичных секторах в странах Евросоюза, однако российские сотрудники демонстрируют меньшую склонность к обновлению знаний и навыков посредством непрерывного образования в сравнении со своими ев-

ропейскими коллегами. Восточная Европа в этом отношении отстает от старых членов ЕС за несколькими исключениями. В частности, в Словакии удалось разработать эффективные механизмы вовлечения взрослого населения в непрерывное образование: уровень участия в нем как руководителей и специалистов, так и квалифицированных рабочих здесь выше средневропейского (рис. 11). В нашей стране этот уровень заметно ниже средневропейского (рис. 12).

Как выяснилось, специалисты и руководители отдают предпочтение таким формам непрерывного образования, как конференции, встречи, семи-

Рис. 11. Участие в непрерывном образовании работников, имеющих высшее образование, и квалифицированных рабочих по странам (доля респондентов в возрасте 25–64 лет, участвовавших в различных формах непрерывного образования на протяжении 12 месяцев, предшествовавших опросу, %)



Источники: по России — данные обследования «Непрерывное образование» 2012 г. [НИУ ВШЭ, 2013]; по другим странам — Adult Education Survey 2011 [Eurostat, 2011].



нары, избегая более длительных форм — курсов и т. п. (табл. 4). По оценкам экспертов рынка труда [Коновалова, 2008], более привлекательными для отечественных компаний являются программы, не предполагающие продолжительного отсутствия сотрудников на рабочем месте: однодневные, мини-тренинги высокой интенсивности или серия коротких модулей, выступления тренеров и консультантов на корпоративных конференциях и др. Вместе с тем эксперты указывают, что подобные формы обучения малоэффективны для формирования устойчивых профессиональных навыков у работников, а подавляющее большинство тренинговых компаний и консультантов считают их несовместимыми с качественными образовательными услугами.

Участие компаний в обеспечении непрерывного образования работников

Отмеченное ранее отставание отечественных работодателей от уровня европейских стран в области обучения персонала подтверждается информацией

по ключевым отраслям экономики (табл. 5). Сходная ситуация наблюдается даже в таком высокотехнологичном секторе, как деятельность в сфере связи, информационных и коммуникационных технологий.

Еще более значительный разрыв фиксируется в малом бизнесе. Вместе с тем, по имеющимся данным [Красильникова, Бондаренко, 2014, с. 43], активность в реализации программ профессионального обучения в компаниях с численностью занятых свыше 250 человек в России и Великобритании примерно одинакова. Немногим более половины отечественных предприятий с численностью работников до 100 человек и 93% британских фирм такого же размера реализовывали указанные программы. Аналогичная статистика по компаниям менее 25 человек демонстрирует существенное превосходство британских компаний (77%) перед отечественными (почти втрое меньше).

Наиболее активную политику по обучению персонала проводят компании, занимающиеся модернизацией продуктового ряда, технологий, оборудования, методов труда и т. д., т. е. действующие в инновационной логике. В них чаще, чем на других предприятиях, организуют (пере)подготовку сотрудников (до 76% компаний), разрабатывают соответствующие планы и вносят в бюджеты расходы на эти цели (до 41% компаний). Однако, как полагают отечественные эксперты, российский менеджмент зачастую не располагает достаточной информацией о ситуации на рынке труда, не имеет детализированного описания компетенций и квалификации работников, что снижает эффективность любых образовательных инициатив и порождает разногласия между руководством компаний и внешними организаторами учебных курсов [Коновалова, 2008]. По данным опроса МЭО 2014 г., лишь 30–40% работодателей, финансировавших обучение своих сотрудников, проводили систематическую оценку потребностей последних в обучении (в европейских странах этот показатель превышает 70%). Еще меньше, около 20–30%, доля компаний, которые проводили оценку эффективности такого рода программ и тестировали работников по их завершении (аналогичный европейский показатель составляет 57% [Eurostat, 2010]).

Табл. 4. Опыт участия отдельных категорий работников в различных формах обучения в течение последних 12 месяцев

	Доля участвовавших от общего числа соответствующей категории занятых (%)	
	Служащие	Специалисты и руководители
Число респондентов	145	316
Участие в регулярных (еженедельных, ежемесячных, пр.) или одновременных профессиональных конференциях, семинарах, тренингах, совещаниях по обмену опытом	8	17
Обучение на курсах повышения квалификации, курсах для получения новой профессии	7	14
Обучение с использованием компьютера, включая онлайн-обучение	5	10

Источник: данные обследования «Непрерывное образование» 2012 г. [НИУ ВШЭ, 2013].

Табл. 5. **Активность компаний по организации обучения персонала в ключевых отраслях в России и Евросоюзе (%)**

	Промышленность		Связь		Строительство		Торговля	
	ЕС-28 (2010)	Россия (2014)	ЕС-28 (2010)	Россия (2014)	ЕС-28 (2010)	Россия (2014)	EU-28 (2010)	Россия (2014)
Компании, организовавшие обучение работников	63	67	80	62	64	57	63	42
Компании, имеющие утвержденные планы или бюджет на обучение персонала	36	40	53	42	36	28	36	23
Компании, проводившие систематический анализ потребностей в обучении работников (от числа компаний, проводивших обучение)	71	40	83	32	71	30	71	30

Источники: по странам ЕС — данные Continuing Vocational Training Survey [Eurostat, 2010]; по России — данные опроса работодателей МЭО 2014 г.

Максимальную отдачу инвестиции в обучение руководителей дают тогда, когда «продвинутые» знания и навыки, полученные вышестоящими работниками, транслируются подчиненным, когда обеспечивается синхронизация процессов обучения внутри компании. Особенно актуален подобный механизм обмена знаниями на предприятиях, деятельность которых связана с инновациями, т. е. организованных не на поточном, а на проектном принципе. В этом случае менеджеры среднего звена (руководители подразделений, бригадиры) играют роль агентов перемен, чьей прерогативой становится наставничество или тьюторство. Роль наставника (*mentor*) для рядовых работников компании также требует специальной подготовки. Программы обучения линейных менеджеров реализуются в ряде европейских стран, например в Германии, Франции и Италии в рамках инициативы Cedefop ADAPT, во Франции — FED Construnet и т. д. [Janssens, 2001, pp. 63–65]. Корпоративное обучение уже не строится по традиционной классно-урочной схеме: передача знаний происходит при посредничестве наставника (*“more guidance, less learning”*), путем взаимного обучения и обмена опытом между менеджером и работниками (*cross-training*). Меняются и функции организаций, оказывающих образовательные услуги, — их задачей в первую очередь становится консультирование менеджеров компаний по вопросам

обучения персонала: разработка методических материалов, техник передачи навыков, знаний и т. д. Тем самым обеспечивается переход от разработки стандартных программ массовой подготовки кадров к индивидуализированным решениям («учебное ателье»).

Перспективы дальнейшего внедрения различных форм профессионального обучения сотрудников отечественными работодателями не в последнюю очередь зависят от ограничений и вызовов, с которыми сталкивается бизнес в нашей стране. Согласно результатам опроса BEEPS 2012 г. наибольшие трудности порождают качество бизнес-среды и характер государственного регулирования (табл. 6). На эти барьеры указывали и руководители компаний в странах — новых членах ЕС. Однако если обеспокоенность отечественных бизнесменов чаще вызывают чрезмерная налоговая нагрузка и ограниченный доступ к ресурсам, прежде всего финансовым, то в странах Евросоюза — вопросы трудового регулирования, работа судебной системы, характер налогового администрирования.

К концу 2014 г. на фоне кризисных явлений в экономике, падения темпов роста производства и ужесточения банковских требований к корпоративным заемщикам проблема дефицита персонала и его недостаточной квалификации для отечественных компаний отошла на второй план. Вероятно,

Табл. 6. **Наиболее значимые препятствия и ограничения для ведения бизнеса по оценке руководителей компаний (удельный вес респондентов, выбравших соответствующий вариант ответа, в общей численности опрошенных, %)**

Вопрос к руководителям: «Выберите один из вариантов продолжения фразы “Наибольшие препятствия для бизнеса связаны с...”»

	Россия	Страны — новые члены ЕС	Страны Восточной Европы, не входящие в ЕС	Страны бывшего СССР (Европа, Казахстан)	Страны бывшего СССР (Республики Кавказа и Средней Азии)
...качеством бизнес-среды, характером государственного регулирования (работой судов, уровнем налогов, налоговым администрированием, качеством законов)	53	46	40	27	29
...доступом к ресурсам (трудовым, финансовым) и инфраструктуре (электричеству, земле, дорогам)	28	24	25	42	33
...криминальной, коррупционной, нестабильной средой, в том числе с политической нестабильностью	19	31	34	31	38

Источник: данные опросов BEEPS 2012 и 2013 гг. [EBRD, 2014].

такая ситуация сохранится в ближнесрочной перспективе, и для большей части предприятий развитие человеческого капитала не будет приоритетным направлением инвестиций. Более того, сокращение издержек повлечет за собой сворачивание уже реализуемых проектов модернизации, что подтверждается социологическими данными: среди ключевых ограничений на пути обновления технологий, оборудования, внедрения новых продуктов и методов работы респонденты называют общую экономическую нестабильность (29%) и сложности с привлечением финансирования (20%) [Красильникова, Бондаренко, 2014]. Очевидно, что затраты на дополнительное обу-

чение персонала являются важной составляющей подобных проектов.

Сегодня столь актуальный и, в силу своей гибкости, инновационный элемент системы образования, как дополнительное обучение взрослого населения, практически не имеет государственной финансовой поддержки. При реализации антикризисных мер в масштабах всей экономики страны представляется целесообразным уделить внимание партнерству с компаниями в сфере повышения квалификации сотрудников и инвестированию в непрерывное образование, способное дать долгосрочный положительный эффект.

F

- Гохберг Л.М. (ред.) (2012) Экономика знаний в терминах статистики: наука, технологии, инновации, образование, информационное общество. Словарь. М.: Экономика.
- Коновалова В. (2008) Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 9. Режим доступа: <http://www.case-hr.com/statiyi-i-otcheti/35008.html>, дата обращения 24.03.2015.
- Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В. (2014) Требования работодателей к текущим и перспективным профессиональным компетенциям персонала // Мониторинг экономики образования. Информационный бюллетень. №1 (75). М.: НИУ ВШЭ.
- Красильникова М.Д., Бондаренко Н.В., Харламов К.А. (2005) Спрос на рабочую силу – мнение работодателей // Мониторинг экономики образования. Информационный бюллетень. №1 (19). М.: ГУ-ВШЭ.
- НИУ ВШЭ (2013) Индикаторы образования: 2013. Стат. сб. М.: НИУ ВШЭ.
- Трубин Г.А. (2011) Инновационная активность населения в дополнительном профессиональном образовании (социологическое исследование Тюменской области) // Профессиональное образование в России и за рубежом. Т. 2. № 4. С. 61–65.
- Bennis W., Bene K.D., Chin R. (1961) The planning of change. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- BIS (2012) National adult learner survey 2010. BIS research paper number 63. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Blanden J., McNally S. (2015) Reducing inequality in education and skills: Implications for economic growth. EENEE Analytical report № 21. Brussels: European Commission.
- Cedefop (2013) Piloting a European employer survey on skill needs illustrative findings. Research paper № 36. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- De Broeck V. (2008) Small companies less likely to offer continuing vocational training. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EBRD (2014) Business environment and enterprise performance survey 2012–2013 database. Режим доступа: <http://ebrd-beeps.com/data/2012-2013/>, дата обращения 17.02.2015.
- European Commission (2004) Eurobarometer 62. Brussels: European Commission.
- European Commission (2014) Education and training monitor 2014. Brussels: Directorate-General of Education and Culture.
- Eurostat (2005) Statistics in focus. Lifelong learning in Europe (8/2005). Paris: Eurostat.
- Eurostat (2010) Continuing Vocational Training Survey (CVTS). Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_cvts_esms.htm, дата обращения 15.03.2015.
- Eurostat (2011) Adult Education Survey database. Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_aes_esms.htm, дата обращения 17.02.2015.
- Eurostat (2015) EU Labour Force Survey results. Режим доступа: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tsdsc440_esmsip.htm, дата обращения 17.02.2015.
- Gokhberg L., Poliakova V. (2014) Innovative Activities and Skills. The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation, Geneva, Fontainebleau, Ithaca, NY: Cornell University, INSEAD, and WIPO, pp. 93–99.
- Healy A., Smith M., Regeczi D., Binda Zane E., Klaassens E., Woodcraft P., Dodd J., Farrar P., Rademaekers K. (2011) Lags in the EU economy's response to change. Rotterdam: ECORYS.
- Janssens J. (2001) Innovations in Lifelong Learning: Capitalizing on ADAPT. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Kik G., Winterbotham M., Vivian D., Shury J., Davies B. (2014) Employer Skills Survey 2013: UK results. London: UK Commission for Employment and Skills.
- Manpowergroup (2014) The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap (talent shortage survey). Milwaukee, WI: Manpowergroup.
- OECD (2014) Education at glance. Paris: OECD.
- PEW Research (2013) Higher education, gender and work survey database. Режим доступа: <http://www.pewsocialtrends.org/2014/12/22/higher-education-gender-work/>, дата обращения 07.02.2015.
- Verdonschot S. (2009) Learning to innovate. A series of studies to explore and earning in innovation practice. Twente: University of Twente.
- West M., Patterson M., Dawson J., Nickell S. (1999) The effectiveness of top management groups in manufacturing organizations. London: London school of Economics and political science.

The Role of Companies in Human Capital Accumulation: Cross-Country Analysis

Natalia Bondarenko

Leading Research Fellow, Levada Analytical Center (Levada Center). Address: 17 Nikolskaya str., 109012 Moscow, Russia. E-mail: nut@levada.ru

Abstract

In this article, the mechanism of human capital accumulation is explored as an example of the participation of the economically active adult population in the main forms of lifelong learning. Demand for expanding lifelong activities is expressed by those employers who are concerned about the development of sustainable skills and upgrading the qualifications of their employees at companies. This process is driven by companies engaged in innovation activity.

Russia has a high position in the world if the criterion for assessment is the level of formal education of employees, but Russian employees improve their professional knowledge and skills through lifelong learning less actively than employees in the EU. According to the results of the surveys, the gap between the rates of participation in lifelong learning of top and middle managers and the rates of participation of other employees is quite dramatic, and it demonstrates a failure in exchanging and transferring new knowledge and skills in Russian companies. In its turn, such a disproportionate state creates an obstacle for innovation activity in companies. In this article, we will discuss some state and corporate compensatory measures

aimed at adjusting the extreme inequality in the education and training of employees. A higher return on investment in training can be achieved only by the harmonization of advanced knowledge of top and middle managers, who are most actively participating in lifelong learning, with a process of training other employees at companies. Middle managers are considered a key element, a sort of proponent of such a knowledge and skills exchange system, because they act as a mentors for workers.

The paper's core is comparative analysis of international surveys and a survey of Russian employers in six sectors of economy as a part of project "Monitoring of education markets and organizations," which was initiated by the Russian Ministry of Education and Science and was conducted by National Research University HSE and Levada Center. In the paper we estimate the educational capital of top and middle managers and their rate of participation in lifelong training compared with the rate for employees occupying lower positions and evaluate Russian employers' contribution to the provision of lifelong learning for employees in comparison with their colleagues from countries in the EU and OECD.

Keywords

human capital; top-managers of companies; lifelong learning; formal training of adult population; higher education; inequality in education and training; professional skills; innovation activity of companies

DOI: 10.17323/1995-459X.2015.2.22.37

Citation

Bondarenko N. (2015) The Role of Companies in Human Capital Accumulation: Cross-Country Analysis. *Foresight-Russia*, vol. 9, no 2, pp. 22–37. DOI: 10.17323/1995-459x.2015.2.22.37.

References

- Bennis W., Bene K.D., Chin R. (1961) *The planning of change*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- BIS (2012) *National adult learner survey 2010* (BIS research paper no 63), London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Blanden J., McNally S. (2015) *Reducing inequality in education and skills: Implications for economic growth* (EENEE Analytical report no 21), Brussels: European Commission.
- Cedefop (2013) *Piloting a European employer survey on skill needs illustrative findings* (Research paper no 36), Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- De Broeck V. (2008) *Small companies less likely to offer continuing vocational training*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- EBRD (2014) *Business environment and enterprise performance survey 2012–2013 database*. Available at: <http://ebrd-beeps.com/data/2012-2013/>, accessed 17.02.2015.
- European Commission (2004) *Eurobarometer 62*, Brussels: European Commission.
- European Commission (2014) *Education and training monitor 2014*, Brussels: Directorate-General of Education and Culture.
- Eurostat (2005) *Statistics in focus. Lifelong learning in Europe* (8/2005), Paris: Eurostat.
- Eurostat (2010) *Continuing Vocational Training Survey (CVTS)*. Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_cvts_esms.htm, accessed 15.03.2015.
- Eurostat (2011) *Adult Education Survey database*. Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/trng_aes_esms.htm, accessed 17.02.2015.
- Eurostat (2015) *EU Labour Force Survey results*. Available at: http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/tsdsc440_esmsip.htm, accessed 17.02.2015.
- Gokhberg L., Poliakova V. (2014) Innovative Activities and Skills. *The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation*, Geneva, Fontainebleau, Ithaca, NY: Cornell University, INSEAD, and WIPO, pp. 93–99.
- Healy A., Smith M., Regeczi D., Binda Zane E., Klaassens E., Woodcraft P., Dodd J., Farrar P., Rademaekers K. (2011) *Lags in the EU economy's response to change*. Rotterdam: ECORYS.
- Janssens J. (2001) *Innovations in Lifelong Learning: Capitalizing on ADAPT*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Kik G., Winterbotham M., Vivian D., Shury J., Davies B. (2014) *Employer Skills Survey 2013: UK results*, London: UK Commission for Employment and Skills.
- Konovalova V. (2008) Mirovye tendentsii obucheniya i razvitiya personala i situatsiya v Rossii [Global Trends staff training and development and the situation in Russia]. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment* [Personnel. Human Resource Management], no 9. Available at: <http://www.case-hr.com/statyi-i-otcheti/35008.html>, accessed 24.03.2015 (in Russian).
- Krasil'nikova M., Bondarenko N. (2014) Trebovaniya rabotodatelei k tekushchim i perspektivnym professional'nym kompetentsiyam personala [Requirements for employers to current and prospective staff competency]. *Monitoring ekonomiki obrazovaniya. Informatsionnyi byulleten'* [Monitoring the Economics of Education. Newsletter], no 1 (75), Moscow: HSE (in Russian).
- Krasil'nikova M., Bondarenko N., Kharlamov K. (2005) Spros na rabotchuyu silu — mnenie rabotodatelei [Demand for Workforce — An Employers' Opinion]. *Monitoring ekonomiki obrazovaniya. Informatsionnyi byulleten'* [Monitoring the Economics of Education. Newsletter], no 1 (19), Moscow: HSE (in Russian).
- Manpowergroup (2014) *The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap (talent shortage survey)*, Milwaukee, WI: Manpowergroup.
- OECD (2014) *Education at glance*, Paris: OECD.
- PEW Research (2013) *Higher education, gender and work survey database*. Available at: <http://www.pewsocialtrends.org/2014/12/22/higher-education-gender-work/>, accessed 07.02.2015.
- Trubin G. (2011) Innovatsionnaya aktivnost' naseleniya v dopolnitel'nom professional'nom obrazovanii (sotsiologicheskoe issledovanie Tyumenskoi oblasti) [The innovative activity of the population in the additional professional education (case study of the Tyumen region)]. *Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom* [Professional education in Russia and abroad], vol. 2, no 4, pp. 61–65 (in Russian).
- Verdonschot S. (2009) *Learning to innovate. A series of studies to explore and earning in innovation practice*, Twente: University of Twente.
- West M., Patterson M., Dawson J., Nickell S. (1999) *The effectiveness of top management groups in manufacturing organizations*, London: London school of Economics and political science.