

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

**20—22 июня 2013**

**Новые катализаторы изменений**

**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЗАНЯТОСТИ: СОЗДАНИЕ БАЗЫ  
КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОТНИКОВ ДЛЯ БУДУЩЕГО**

**Панельная сессия**

**20 июня 2013**

**18:00—19:15, Павильон 5, Конференц-зал 5.2**

**Санкт-Петербург, Россия**

**2013**

**Модератор:**

**Рубен Варданян**, Соруководитель, Sberbank CIB

**Выступающие:**

**Бу Инге Андерссон**, Президент, Группа ГАЗ

**Ольга Голодец**, Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации

**Виталий Клинцов**, Управляющий партнер, McKinsey & Company по России

**Тугрул Кудатгобилик**, Президент, Турецкая конфедерация союзов работодателей (TISK)

**Максим Топилин**, Министр труда и социальной защиты Российской Федерации

**Брент Уилтон**, Генеральный секретарь, Международная организация работодателей

**Участник дискуссии:**

**Екатерина Егорова**, Первый заместитель руководителя, Федеральная миграционная служба

## **Р. Варданян:**

Я хочу представить собравшихся здесь участников нашей дискуссии. Бу Инге Андерссон, президент «Группы ГАЗ», является одним из ветеранов, работающих в «Группе ГАЗ», он уже четыре года в России. Мне будет очень интересно узнать, как он видит рынок труда в России по сравнению с рынками тех стран, где он работал.

Очень рад видеть здесь Максима Топилина, министра труда и социальной защиты Российской Федерации, мне кажется, наше обсуждение будет полезно господину Топилину.

Также рад видеть моего хорошего знакомого Виталия Клинцева, управляющего партнера московского офиса McKinsey & Company — компании, которая присутствует в России уже почти 20 лет, скоро будет празднование юбилея. McKinsey проводит исследования на многие темы, связанные с нашим обсуждением, в том числе изучает производительность труда и кадровые проблемы.

С удовольствием представляю вам присутствующую здесь Екатерину Егорову, первого заместителя руководителя Федеральной миграционной службы. Госпожа Егорова будет иметь возможность поднять и обсудить некоторые темы в данной сессии.

Я понимаю, что наша тема всегда вызывает большой интерес у прессы, огромное социальное напряжение. Общество ведет бурные дискуссии по поводу миграции, квалификации кадров, привлечения лучших кадров, системы образования.

В сфере занятости есть такой феномен: с одной стороны, у нас достаточно высокая скрытая безработица, большое количество людей работает не очень эффективно и выполняет достаточно простую работу за небольшие деньги. С другой стороны, у нас существует постоянная нехватка кадров, особенно квалифицированных, причем не только на топ-уровне, но и на уровнях ПТУ и технических специалистов. К нам приезжают иностранцы, это вызывает реакцию, как негативную, так и положительную. Иностранцы приезжают как

легально, так и нелегально, они являются как квалифицированными, так и совсем не квалифицированными рабочими кадрами. Серьезные изменения структуры занятости и структуры кадров идут в России.

Я думаю, что есть много тем, очень острых и очень серьезных. Я хотел бы начать наш разговор, задав вопрос министру труда. Как Вам кажется, какие ключевые приоритеты и направления нужны для решения тех задач, которые стоят перед Правительством в отношении стимулирования нашего экономического роста? Нам понятно, что без квалифицированных кадров, без правильной миграционной политики, без занятости вообще экономический рост будет обеспечить очень сложно. Что Вы считаете наиболее важным в этой ситуации?

**М. Топилин:**

Спасибо.

Действительно, рынок труда в России феноменален, это особое явление. Мы неоднократно обсуждали, почему у нас низкая зарегистрированная безработица и достаточно низкая безработица по методологии Международной организации труда, но разрыв между этими двумя показателями достаточно высок. Мы хотим, чтобы эти показатели каким-то образом уравнились. Что за этим последует?

Очень серьезные проблемы, на наш взгляд, на рынке труда вызывает то, что по моим оценкам около 15%, может быть, 20% граждан работают фактически нелегально, вне формальных трудовых отношений. Это создает серьезные деформации на рынке труда: выбирая профессию, люди получают искаженные стимулы и сигналы. Как мне представляется, это во многом связано с отсутствием долгосрочного планирования, в том числе — при выборе пенсионной стратегии. Люди понимают, что пенсия незначительно зависит от того, как долго они работают легально, какую заработную плату получают и так далее.

Следующий аспект, который можно обсудить с экспертами, участвующими в сегодняшней панели: каким образом реструктурировать, переформатировать систему взаимных отношений рынка труда и сферы образования. Что здесь первично, что вторично, как образовательные учреждения должны реагировать на вызовы, которые дает рынок труда. Насколько быстро это происходит, каким образом это может регулироваться или не регулироваться.

Мы постоянно ищем ответы на эти вопросы, но, как мне представляется, не совсем качественно. Мы пытаемся решать эту проблему государственными методами, доводя различные контрольные цифры, согласовывая представления Министерства образования и Министерства труда относительно того, что будет через 15 лет: какие профессии сократить, какие не сокращать. Мне кажется, мы даем ложные ожидания, утверждая, что можем это сделать. Учебные заведения должны сами реагировать на этот процесс, они должны обладать гораздо большей самостоятельностью. Как это происходит на производстве: предприятие выпускает ту или иную продукцию, анализируя рынки как в короткой перспективе, так и в длинной. Я боюсь, что мы можем иметь отрицательные результаты, если мы будем изменять цифры приема путем государственного вмешательства, а не предоставим решать это учебному заведению самостоятельно, ориентируясь на спрос.

Еще один вопрос, который нас очень сильно беспокоит: насколько наше законодательство — трудовое и миграционное — способствует тому, что рынок труда развивается тем или иным образом. Почему на нем существуют нелегальные явления? Насколько Трудовой кодекс отстал от тех реалий, которые складываются на рынке, насколько он продолжает ориентироваться на советские традиции, насколько его нормы жесткие, насколько они применимы для малого бизнеса.

Мы все время пытаемся внести поправки в трудовое законодательство, чтобы снизить определенную нагрузку на малый бизнес, чтобы люди могли и желали заключать трудовые отношения в формальном варианте. Очень важно выстраивать диалог с партнерами — с профсоюзами, которые настаивают на

равной защите прав всех работников. Насколько это правильно? Рынок труда стал другим, трудно предположить, что работа у физических лиц будет регулироваться теми же нормами трудового законодательства, которыми регулируется трудовая деятельность у работодателя с достаточно большим количеством рабочих мест, со стабильной производственной программой. Насколько здесь будут работать гарантии по оформлению отпусков, по оформлению больничных листов? Здесь тоже много вопросов, которые нам предстоит решить в достаточно короткой перспективе.

Конечно, мы хотим, чтобы рынок труда был максимально легальным, максимально прозрачным и формализованным. Я бы не сказал, что использовать слово формализованный неправильно. Полагаю, что рынок труда функционирует гораздо более эффективно, что и работники, и работодатели защищены гораздо более эффективно, когда трудовые отношения имеют формальную сторону, если есть трудовой договор, гарантии и обязательства, которые стороны должны соблюдать. Предмет нашего беспокойства — это значительный массив нелегальной занятости, который в перспективе пятнадцати лет создаст очень серьезные проблемы. Нам сейчас кажется, что люди, работая нелегально, откладывают что-то, своеобразно формируют свои пенсионные права, не участвуя в солидарной накопительной системе. Наверное, они будут потом обращаться к государству. Неправильно предполагать, что они, не участвуя в этой системе сегодня, завтра не придут и не скажут: «Где моя пенсия, хотя бы небольшая?» Придут и будут спрашивать, и будут требовать. К этому тоже нужно готовиться, нужно создавать систему стимулов. Мы не сможем урегулировать эту ситуацию полицейскими мерами, мерами надзора. Нужно придумать такие инструменты, которые стимулировали бы людей на то, чтобы легализовать эти отношения в их же интересах.

Много задач стоит перед нами и в плане правового регулирования, и в плане прогнозирования процессов, и в плане взаимодействия между профсоюзами и работодателями.

Еще один вопрос, который нас сильно беспокоит и требует определенных решений, связан с квалификацией. Мы говорим о квалификациях, мы говорим о требованиях, которые предъявляют работодатели, говорим о том, что регулирование в сфере оценки квалификации несовершенно и очень сильно отстает. Мы приняли решение попробовать создать систему новых профессиональных стандартов, которые опишут новые требования к профессиям...

Я должен прерваться?

**Р. Варданян:**

Наоборот, продолжайте! У нас демократический Форум.

**М. Топилин:**

Господин Варданян сказал, что у нас демократия, поэтому я продолжу. Ольга Юрьевна, извините.

Когда мы начали над этим работать, то сразу определили наше понимание развития системы профессиональных стандартов как того, что интересует профессиональное сообщество, так и того, что профессиональное сообщество может нам дать. Мы не хотели бы делать профессиональные стандарты чиновничьим инструментом. Они должны происходить и вытекать из требований, которые формируют именно работодатели и профессиональные сообщества. Когда же мы попытались получить информацию из недр профессионального сообщества, оказалось, что профессиональное сообщество категорически не готово сформулировать эти требования.

Нужно очень четко понимать, что если мы будем менять систему оценки квалификаций, систему требований к квалификациям, то профессиональному сообществу в различных секторах нужно постараться и попробовать выразить свои интересы определенным образом. В противном случае, эта работа не даст результата.

Спасибо.

**Р. Варданян:**

Спасибо.

Буквально один вопрос. Несмотря на то, что пришел Ваш прямой руководитель, я хотел бы его задать именно Вам. Можете назвать те три ключевых вопроса, которые не дают вам спать по ночам? Вы привели огромный перечень, мы можем дискутировать очень долго. Назовите три ключевые проблемы как министр, который недавно приступил к работе.

**М. Топилин:**

Безусловно, это те проблемы, которые связаны с неформальной или нелегальной занятостью. Каким образом эту проблему решить? Где грань усилий со стороны контрольных органов? Где место для, если можно так выразиться, некой либерализации трудового законодательства? Я думаю, что это самое основное.

Говоря о пенсионной реформе, мы делаем ставку на то, что в рамках пенсионной стратегии гораздо большее значение будут иметь уровни заработных плат и продолжительность работы, стаж. Полагаю, мы должны действовать очень аккуратно, с разных сторон. Задача в том, чтобы наш рынок труда стал более прозрачным, более легальным. Это означает, что будут создаваться большие возможности для пенсионного обеспечения, для повышения квалификации. Наши граждане должны понять, что будущая пенсия или медицинская страховка очень зависят от участия в этих системах, что для изменения уровня зарплаты нужно повысить квалификацию, пройти курсы переподготовки. Это должно стать системой, но это не делается за год или за два. Мы должны создать импульсы и стимулы. В этом случае, я надеюсь, в течение обозримого промежутка времени система начнет работать несколько по-другому.

**Р. Варданян:**



Понятно.

Тогда, если можно, я переадресую вопрос Екатерине Егоровой. Нелегальная миграция — ключевая головная боль министра. Хотя мы знаем, что около 20—30 миллионов мексиканцев нелегально работают в Соединенных Штатах, это является осознанной политикой, потому что им не платятся пенсионные деньги. Есть и другие модели, имеющие свои плюсы и минусы. Я не являюсь специалистом в этой области, но задаю вопрос Вам, как человеку, который видит картинку очень предметно. Мы сейчас сталкиваемся с мировыми миграционными потоками. Около 300 миллионов молодых людей не имеют работы. В Испании 50% молодых не могут найти работу. Россия была известна своей миграционной политикой. Во времена и Петра, и Екатерины, даже во времена Сталина, достаточно активно привлекалось большое количество квалифицированных специалистов из-за рубежа.

Сейчас основной поток идет из Средней Азии. У нас есть вопросы и проблемы китайской миграции. У нас есть вопросы об отсутствии европейских миграционных потоков, можно ли их как-то организовать или нет.

На ваш взгляд, где ключевые проблемы, что можно сделать для того, чтобы эту проблему, которая беспокоит и граждан, и, конечно, министра, регулировать как-то более структурированно. Я уж не говорю о том, чтобы ее решить: это на данном этапе просто невозможно. Нужно хотя бы как-то начать двигаться в правильном направлении.

**Е. Егорова:**

Безусловно, нас тоже беспокоит эта проблема. Она связана с тем, о чем говорил Максим Анатольевич. Пятнадцать-двадцать процентов занятых в неформальном секторе — этот показатель говорит о том, что в экономике что-то не так. Основной поток мигрантов попадает именно в неформальный сектор. Наш банк данных позволяет нам сейчас говорить о присутствии на территории России около трех миллионов иностранцев, которые находятся с

превышением срока пребывания и, скорее всего, где-то работают, поскольку им нужно зарабатывать. Это отрицательным образом влияет на рынок труда. Нас пугают эти объемы. В концепции миграционной политики говорится о том, что надо менять качество этих потоков. В нашем законодательстве долгое время не было разницы, в каком порядке приезжает иностранец, и в каком порядке он трудоустраивается. Он мог быть гениальным ученым, а мог быть дворником, который не обладает никакими интеллектуальными познаниями и образованием, но порядок был один и тот же. В 2010 году появился механизм привлечения высококвалифицированных специалистов, сегодня их в России уже больше 32 тысяч человек. Для развития экономики этого недостаточно, нужно говорить о большем количестве.

Помимо взаимодействия с высококвалифицированными специалистами, нужно развивать и механизмы для иностранных работников с иными категориями квалификаций. Мы сталкиваемся с большим объемом низкоквалифицированной миграции. Мировой тренд сейчас — это стремление государств закрыться от низкоквалифицированных работников. О полном закрытии тоже говорить не стоит, потому что экономика, тем не менее, подпитывается этой рабочей силой. Эту проблему вряд ли возможно решить просто путем введения визового режима с государствами, являющимися источниками низкоквалифицированной миграции. Нужно создать механизмы и специальные программы для сезонных работников, для низкоквалифицированных мигрантов, которые тоже нашли бы свою четко определенную нишу на рынке труда.

Мы долгое время не обращали внимания на специфику учебной миграции в нашу страну. Россия входит в десятку тех стран, куда едут учиться: наше образование пользуется спросом. В этой сфере тоже есть определенные вопросы, решение которых позволило бы повысить привлекательность нашей системы образования. Необходимо, прежде всего, сделать так, чтобы к нам на учебу ехали именно по тем специальностям, которые будут впоследствии

востребованы на рынке труда. К сожалению, по оценкам экспертов, такого соответствия сейчас не наблюдается.

Российское образование пользуется высоким спросом еще и потому, что это один из самых перспективных и простых путей приобретения российского гражданства. Закончив российский вуз, можно обратиться в консульство и получить гражданство в упрощенном порядке. Путь для интеграции уже подготовленного в России специалиста, который не нуждается в нострификации диплома, который владеет русским языком, наверное, выбран не совсем правильный. Он сегодня должен выехать из России и уже в консульстве у себя на родине обращаться за приобретением гражданства. Нужно работать над тем, чтобы позволить выпускникам вузов получать вид на жительство и интегрироваться на рынок труда, не уезжая из России, и мы готовим сейчас такое предложение. Выпускник, имеющий востребованную специальность, сможет получить гражданство без выезда из страны. Это позволит решать проблемы получения рынком труда востребованных специалистов.

Очень важный момент — это предоставление студентам возможности работать. Сейчас студенты работают, долгое время это была занятость только в рамках тех вузов, где они обучаются. Студентам с перспективными для России специальностями нужно расширить возможности для занятости уже во время учебы.

**Р. Варданян:**

Понятно.

Я слышал пока о нелегальной миграции, несистемной миграции, то есть об отсутствии правильного подхода.

Виталий Клинецов работает в одной из самых уважаемых фирм, куда большим потоком поступают заявления на работу. Я знаю, что одна из проблем — это отбор квалифицированных кадров: их нехватка — это большой вызов для

России. Одновременно существуют и сложности с трудоустройством. Как, на Ваш взгляд, эта проблема решается?

McKinsey провела много исследований, связанных с нашей бедой — производительностью труда, которая намного ниже, чем в развитых странах. Было бы интересно отметить это.

Где ключевые проблемы, на ваш взгляд, как человека, который проработал в этой области уже многие годы?

**В. Клинцов:**

Спасибо.

Раз уж Вы привели пример McKinsey, я бы сказал, что у нас две проблемы. Одна проблема: я знаю, что многие молодые люди хотят попасть на работу в McKinsey, но это достаточно сложно. У нас есть проблема поиска, мы не можем найти достаточное количество специалистов. Эта маленькая проблема для нашей фирмы отражает глобальную проблему, двойной кризис, который существует на сегодняшний день.

Посмотрев на поколение Y, на поколение молодых людей в целом, мы можем сказать, что это поколение полутрудоустроено. Здесь очень много примеров. Есть данные о безработице в Европе, но это положение существует не только в Европе. В благополучной Японии, например, около 700 тысяч молодых людей не нашли работу. Они представляют собой группу, которая называется хикикомори, они даже особенно не выходят из дома. В Америке сейчас эта проблема не на слуху, но, например, на телевидении у них есть шоу Underemployed: в нем постоянно смеются, но это смех сквозь слезы, потому что многие молодые люди не могут найти работу по специальности. Если посмотреть на мир в целом, то шансы молодых людей не найти работу сейчас в три раза выше, чем у их родителей. В три раза выше, эта статистика по миру является результатом одного из исследований.

Посмотрим на другую проблему. Могут ли работодатели найти специалистов, которые им нужны? Ответ такой: нет, не могут. В том исследовании, которое

мы недавно провели, 57% работодателей говорят, что не могут найти достаточно квалифицированную рабочую силу. По нашим оценкам, к 2020 году в мире будет средний недостаток высококвалифицированной силы в количестве 85 миллионов человек.

Мы видим эти две проблемы, которые можно было бы решить. Конечно, нужно разобраться, какие у них причины. Есть три группы участников: молодые люди, университеты и иные учебные заведения, а также работодатели. Главная причина в том, что эти три группы существуют в параллельных мирах. Они очень мало взаимодействуют друг с другом. Они не пытаются объединиться, чтобы решить задачу, которую можно решить только совместно. Они часто заблуждаются относительно друг друга. Я могу проиллюстрировать это несколькими показательными цифрами из исследований. Менее 50% работодателей и выпускников считают, что выпускники подготовлены к работе, когда они заканчивают учебные заведения. В то же время более 70% учебных заведений убеждены, что они подготовили выпускников к работе. Университеты очень сильно заблуждаются насчет степени успешности своих выпускников в трудоустройстве. Когда мы опросили университеты, оказалось, что большинство из них уверены, что в течение трех месяцев выпускники находят работу, но это не соответствует действительности.

Студенты в момент выбора профессии действуют практически вслепую. Больше половины выпускников говорили, что если бы они сейчас выбирали профессию, то выбрали бы другую. Это говорит о том, насколько сложен вопрос.

Каковы пути решения? Мне бы хотелось сказать, что пути решения есть: нужно разбить решение на три этапа. В целом решить эту проблему одним подходом достаточно сложно.

Первый шаг — это момент, когда молодой человек выбирает будущую профессию. Второй шаг — это обучение выбранной профессии, получение знаний, развитие навыков. Наконец, третий шаг — это трудоустройство.

Позвольте мне перечислить несколько подходов, которые, как свидетельствует проведенное нами исследование, могут быть полезны.

Мы выявили, что есть группа молодых людей, студентов, которые в любой ситуации оказываются успешными. Это те, кто активно управляют развитием своих знаний, навыков, развитием своей карьеры, выбором профессии и выбором того учебного заведения, где ее можно получить. Это те люди, которые говорят так: «Я хочу получить сейчас базовое образование в университете в Англии, потом я хочу поработать на развивающемся рынке, потом я хочу закончить еще graduate school в США», — и они точно знают, что это им даст. Например, раньше, когда бизнес-аналитики приходили к нам в McKinsey, мы их направляли в лучшие бизнес-школы — Гарвардскую, Стэнфордскую школы, — и все ехали, не задумываясь. Сейчас мы столкнулись с тем, что у нас есть группа аналитиков, которые говорят: «Мы не хотим ехать, мы не совсем понимаем, зачем нам нужна Гарвардская бизнес-школа. Мы хотим год поработать здесь, а затем вернуться». Еще несколько лет назад таких вопросов не было. Эти молодые люди очень активны, и именно они оказываются наиболее успешными.

Какую роль должны сыграть мы? Нужно пропагандировать, продвигать мысль о том, что ответственность в значительной степени лежит на студентах, на молодых людях. Они отвечают за выбор профессии, решают, где и как учиться. Это их ответственность, они не должны подходить к этому по-иждивенчески.

Необходимо информационное обеспечение. Предыдущие выступающие упоминали, какие навыки будут востребованы в будущем. Мы пытались посмотреть, можно ли где-то узнать, какие навыки, какие профессии будут востребованы? К сожалению, нет. Нет достоверной, полноценной базы данных, которая дала бы ответ на этот вопрос. Это важнейшая информация для студентов, и она недоступна.

Еще несколько слов я хотел бы сказать о роли университетов. Главная задача университетов, которая часто не рассматривается ими, — это будущее трудоустройство.

**Р. Варданян:**

Можно я продолжу. Мне кажется, тема университетов очень важная, я бы хотел к ней вернуться. Давайте мы сейчас обсудим общее: миграцию, несистемную миграцию, отсутствие квалифицированных кадров, безработицу. Тем слишком много, а аудитория, я думаю, очень устала, особенно вечером, после такого насыщенного дня.

Я хотел бы задать вопрос господину Андерссону, который является президентом «Группы ГАЗ». Он работал во многих странах, не только в России. Мы в России очень любим заниматься самобичеванием, посыпать голову пеплом, говорить, как у нас все плохо, как все ужасно. Это наша черта. При этом иногда мы, наоборот, наплевательски относимся к лучшему мировому опыту. У нас одновременно присутствуют два противоречивых отношения.

Здесь присутствует большая команда иностранцев. Я знаю, что Олег Дерипаска очень активно внедрял систему бережного производства из Toyota. И в общем, «Группа ГАЗ» — это одна из тех компаний, которая вызывала наибольшие вопросы. Автомобильная индустрия в целом очень непростая во всем мире. Там трансформируют людей, квалифицированные кадры. На Ваш взгляд, какие вызовы существуют в России? Миграционные и квалифицированные кадры, занятость? Мне был бы очень интересен Ваш взгляд, Ваш опыт, особенно в сравнении с другими странами.

**Б. И. Андерссон:**

Прежде всего, я рад возможности представить свою компанию, продукция которой хорошо известна большинству из вас. Может быть, кто-то об этом и не догадывается (наша продукция очень разнообразна), но автомобиль «Газель»

известен, наверное, всем. Вместе с другим нашим массовым грузовиком, «Садко», их на дорогах России 1,8 миллиона. С автобусами дело обстоит немного сложнее: модели ЛиАЗ производятся на Ликинском автобусном заводе, ГолАЗ — на Голицынском автобусном заводе, КАвЗ — на Курганском автобусном заводе и модели ПАЗ — на Павловском автобусном заводе. Выпускаются автобусы и на нашем автозаводе «Урал». Всего наши предприятия выпустили в прошлом году около ста пяти тысяч легких коммерческих автомобилей и 14 тысяч автобусов, что выводит нас на пятое место в ряду мировых производителей автобусов, а также около 10 тысяч грузовых автомобилей «Урал».

Если говорить о нашей теме, то я выделю в ней три составляющие. Первая — это люди. Для того чтобы быть лидером, нужно любить людей. Многие из тех, кто работает на руководящих должностях, людей не любят — так что они занимают не свое место. Если вы не любите людей, то, наверное, вам лучше заняться чем-то другим. Я работал в десяти странах, и могу сказать, что в России много квалифицированных кадров, но они не используются должным образом. Теперь о поведенческом аспекте. Пятьдесят пять процентов наших сотрудников — женщины. Их понять несложно: с утра они либо довольны, и тогда здороваются со мной с улыбкой, либо же чем-то недовольны. Мне это нравится. Если они довольны, то мне ничего делать не нужно. Если недовольны, я должен спросить у них, в чем проблема. С мужчинами немного сложнее. Они знают, что я бывший военный, поэтому смотрят не на меня и даже не на мои ботинки, а в пол перед собой.

Вторая составляющая — это роль лидера. В моей работе есть четыре аспекта. Во-первых, я даю людям надежду и смысл; во-вторых, я указываю им, в каком направлении двигаться; в-третьих, я распределяю ресурсы, человеческие и финансовые; в-четвертых, я контролирую процесс. Если смотреть на вещи с этой точки зрения, то большинство из присутствующих в зале — лидеры. Вы должны любить людей и работать так, чтобы эти люди достигали большего в своей работе и получали удовлетворение от того, что



они делают. Председатель нашего совета директоров предоставил нам возможность выплачивать премии, и 70% от всего объема выплачивается рядовым сотрудникам. В прошлом году рядовым сотрудникам было выплачено 1,6 миллиардов рублей, что составляет около 46 миллионов долларов. Руководящим работникам было выплачено 30% от общей суммы премий. Огромное значение для нас имеет опрос об уровне удовлетворенности наших сотрудников. Этот опрос мы проводим ежегодно. И здесь я недоволен: 75% наших сотрудников удовлетворены своей работой, но это значит, что остальные 25% не удовлетворены. В общем, у меня сейчас самые лучшие сотрудники — лучше, чем когда-либо ранее. Что касается лидеров, то это отдельный вопрос.

Третья составляющая — подготовка будущих лидеров и кадров. Я бы сказал, что здесь каждый из нас обращает внимание, прежде всего, на три момента. Первый — общее отношение к делу: оно либо есть, либо его нет. Если его нет, то это очень плохо. Я никогда не возьму на работу человека, у которого плохое отношение к делу. Вторым важным моментом — знания. Можно почерпнуть большой объем знаний из книг, но в реальной работе это вам не поможет. В связи с этим возрастает значение третьего элемента — навыков, которые необходимо нарабатывать ежедневно. В прошлом году в нашем корпоративном университете 22 тысячи человек усовершенствовали свои знания и умения. Также в прошлом году мы пригласили 2 900 студентов из 10 университетов: им предложили поработать на «ГАЗе» и посмотреть, насколько им это нравится. Тогда же мы провели совместную работу с сотней преподавателей, студенты которых подготовили 90 работ: так мы пытаемся сформировать у людей новое восприятие «ГАЗа». Когда четыре с половиной года назад я соглашался на должность, которую сейчас занимаю, мне говорили: «Нам тебя жаль, ты едешь на советское предприятие. Лучше бы ты поехал в Калугу». Я отвечал, что не согласен. Сегодня я счастлив, что живу в Нижнем Новгороде: ведь у этого региона 800-летняя история, а еще здесь живут замечательные люди.

В общем и целом, могу сказать, что доволен тем коллективом, который у нас сложился. Лидерам же предстоит еще многому научиться, но в первую очередь они должны задать себе вопрос: «А хочу ли я быть лидером?». Мы должны готовить людей и к сегодняшнему, и к завтрашнему дню. Спросите себя: достаточно ли я для этого делаю? Нельзя ждать хороших результатов, если не ориентируешь людей на будущее. В будущем же я вижу больше возможностей, чем вызовов.

Последнее. Четыре года назад средняя зарплата на наших заводах составляла 18 тысяч рублей. Сегодня она составляет 28 тысяч рублей в месяц. Как мы этого добились? — За счет удвоения производительности труда. Людям не нравится, что я уделяю столько внимания производительности труда, но нам необходимо сосредоточить на этом свои усилия, иначе мы не сможем платить нашим людям и будем неконкурентоспособны. Сегодня на наших лучших производственных линиях на одного сотрудника приходится выручка в один миллион рублей, то есть в 30 тысяч долларов ежемесячно. Линии средней производительности приносят выручку в 500 тысяч рублей в месяц на одного сотрудника. Изо дня в день те, кто работает на линиях, приносящих миллионную выручку, стараются улучшить свой результат, а все остальные пытаются нагнать их. У меня все.

#### **Р. Варданян:**

Завершим круг, связанный с ключевыми задачами, стоящими перед Правительством и бизнесом, задачами, связанными с миграционным законодательством. Потом мы вернемся к квалифицированным кадрам, по этой теме будет отдельная важная дискуссия.

Теперь по поводу нескольких вопросов, связанных с региональной миграцией, о чем сейчас сказал немного господин Андерссон. Россия очень неоднородна, у нас есть разные регионы. Понятно, что есть Москва, уникальный мегаполис, у нас есть Казань, Калуга, есть Краснодарский край. Отсутствие внутренней миграции, отсутствие равенности социальных условий и отсутствие

возможностей получения квалифицированных навыков, на ваш взгляд, являются ключевой проблемой для России? Может быть, это не главная проблема? Прокомментируйте вопросы, которые были подняты нашими коллегами, связанные с миграционными аспектами, или какие-то другие. Пожалуйста.

### **О. Голодец:**

Большое спасибо.

Проблемы региональной миграции есть, и они очень четко отражены на карте Российской Федерации. Мегалополисы сегодня, конечно, являются точками притяжения высококвалифицированной силы, прежде всего, из прилегающих регионов. Когда мы объезжаем такие регионы, как Владимирская или Тульская область, то постоянно слышим: «Все наши высококвалифицированные врачи работают в Москве». Ситуация меняется, потому что сегодня, например, оборудование, новые клиники строятся в регионах. Новые технологии всегда являются центром притяжения для врачей. Чтобы сделать сегодня хорошую карьеру, человеку, который пытается себя реализовать, уже не нужно ехать в Москву. Как только появляются такие центры — не важно, в медицине ли, в образовании, — они становятся точкой притяжения. Очень часто, когда мы приходим в такие учреждения, на фабрики, на заводы, нам говорят: «Вот этого специалиста я взял из Москвы, вот этого специалиста я взял из Петербурга, вот этих людей мы подготовили у себя в институте, а еще мы открыли новый факультет, потому что нам нужны такие специалисты». Динамика последних трех—четырёх лет показывает изменение миграционных потоков и свидетельствует о появлении определенных точек роста в различных регионах. Это то, что нас радует.

Теперь о том, что нас не радует. Я думаю, что Максим Анатольевич останавливался на этой теме. Мы столкнулись сейчас с уникальной проблемой, которую нам придется преодолеть в ближайшее время. В службе занятости, где объявляются официальные вакансии, у нас сейчас два

миллиона незаполненных вакансий. Число вакансий превышает число безработных. Эти вакансии абсолютно реальные, если вы завтра туда придете, то вас возьмут на работу. Работодатели уже не робко, а абсолютно во весь голос заявляют о дефиците кадров. Самая первая проблема, о которой я слышу практически в любом регионе Российской Федерации, заключается в том, что сегодня система образования, система подготовки не успевает за тем рынком и за теми вызовами рынка, о которых мы говорим.

Первым законом нового Правительства стали поправки по созданию профессиональных стандартов в Трудовом Кодексе, о чем упоминал Максим Анатольевич. Мы бросаем вызов всей системе. Чтобы готовить профессиональные кадры, нам нужно очень четко перестроить взаимодействие системы бизнеса и профессионального образования. Нужно максимально понять требования сегодняшнего дня к той или иной профессии, к той или иной специальности. Создать систему, способную постоянно самообновляться.

Мы полагали, что быстро сделаем самый первый стандарт, стандарт профессии учителя, однако он вызвал невероятные дебаты. Проект «висел», общественное обсуждение этого стандарта и сейчас еще не закончено. Мы получили множество откликов на документ, который казался нам не таким уж и сложным. Первое изменение, которое там произошло, связано с обычными представлениями об учителе. Наш учитель традиционно должен знать математику, предмет. В стандарте на первом месте стоит умение мотивировать учащегося. Возникают дебаты, в чем же призвание учителя, что учитель должен делать, чем учитель должен обладать, какими знаниями и умениями? Если на первый план выходит тема мотивации учащегося, значит, меняется вся система подготовки сегодняшних педагогов. Это очень важный посыл, потому что он тут же влечет за собой изменение системы подготовки педагогов, она идет просто в автоматическом режиме. У нас на это очень мало времени. Мы взяли высокий темп разработки профессиональных стандартов, ограничили двумя годами сроки разработки. В течение этих двух лет должны

быть созданы основные профстандарты, чтобы дать импульс системе профессиональной подготовки. Я согласна, сейчас существуют огромные расхождения по качеству трудовых ресурсов, по уровню компетенций между сложившимся рынком труда и теми профессиями, тем уровнем компетенции, который получает молодой человек или девушка в институте.

Работодатели постоянно говорят: «Ну нету, вот нет таких специалистов». Даже среди тех специальностей, рынок которых перегрет. Бухгалтер, например, — это специальность, которая является одной из самых распространенных в стране, но главных бухгалтеров или реальных специалистов, которых предприятия хотят взять, их нет. Так происходит практически со всеми специальностями.

Наша задача сегодня — кардинально изменить требования к профессии, чтобы работодатель понимал, что он претендует на бухгалтера, что понятие «бухгалтер» раскладывается вот таким образом: что он должен знать, что он должен уметь, и что он получает из учебного заведения именно того бухгалтера, который ему нужен.

Вторая тема — это отношение к труду, отношение к карьере, которое нужно преодолеть. Существует некоторое давление и со стороны средств массовой информации, и со стороны родителей: жесткая ориентация на получение высшего образования любой ценой. Я приведу пример. У меня совсем недавно был очень интересный диалог с замечательной симпатичной девушкой. Она учится в Омском институте и получает специальность литейщика. Я говорю: «Неужели это Ваше призвание?» Мне стало интересно, потому что литейное дело очень сложное. Она говорит: «Нет, просто были бюджетные места. Родители говорят, что я должна получить высшее образование». Человек не задумывается, что четыре года своей жизни он отдает делу, которое не любит, которым он не хочет заниматься. Это дело, которое не дает ему старта в жизни. Высшее образование не открыло двери перед этим человеком, а убило в плане профессионального роста его самый важный возраст с точки зрения профессионального становления. Сегодня у

нас есть специальные программы доводки. Этой девушке, если понимать ее историю, лучше было дать медицинскую профессию, педагогическую профессию, она бы сама себя реализовала. Мы можем расширить ее возможности и помочь каждому человеку реализовываться и удовлетворить тот рынок, который задает сегодня такие высокие планки своим запросам. Все. Я, наверное, перебрала свое время.

### **Р. Варданян:**

Мы же начали раньше, нам перенесли сессию на 18.30, так что у нас немного больше времени для дискуссии. Думаю, что у нас есть возможность спокойно поговорить.

Я хотел бы перейти к следующей теме, прежде чем уже на следующем круге дать возможность задать вопросы из зала. Это вопрос квалифицированных кадров. Здесь тоже есть масса вызовов. Один из них — университетское образование, о чем начал рассказывать Виталий Клинецов. Давайте говорить откровенно: есть 3—5% людей, которые меняют мир, которые являются самым главным активом для любой страны. У этих людей сейчас есть возможность жить и учиться в разных точках мира. Миграция направлена не только к нам, но и из нашей страны. Уезжают квалифицированные, достаточно образованные люди. Это проблема.

Проблема выбора специальности, о чем сказала Ольга Юрьевна. Из десяти выпускников педагогических вузов только один идет работать по специальности. Нет уважения к тем профессиям, которые раньше считались очень уважаемыми: к профессиям инженера, учителя, врача. Финансисты и юристы доминируют, все хотят быть финансистами, юристами. Преемственность потеряна, а раньше были рабочие династии, например, династия сталеваров. Людей уважали, потому что знали, что они обладают уникальными знаниями, и в обществе к ним было другое отношение.

Мы имеем и демографическую проблему, связанную с 1990-ми годами, серьезный демографический провал. У нас меньшее количество поступающих.

Хотелось бы обсудить со всеми присутствующими участниками нашей панели вызовы, связанные с сохранением (не люблю слово «элитность») этой элитной группы людей, которые действительно дают разницу. При этом не обязательно они должны иметь высшее образование, но они лучшие мастера в своем деле, лучшие специалисты, люди, которые могут в своей жизни выбирать. Выбор становится все более широким, исходя и из реалий миграционных возможностей.

Какие вызовы мы тут видим, как Вы считаете? Насколько эта проблема серьезная или нет? Виталий, начнем с Вас, потому что Вы тоже видите очень много миграционных потоков в разные стороны. И, может быть, знаете, что нужно делать с этой проблемой, если она есть.

**В. Клинцов:**

Да, это серьезный вызов. Я вернусь к нашей ситуации. Нам нужно набрать специалистов, которых мы по-английски называем associate, это старший консультант. Нам нужно набирать их несколько десятков в год. Мы не можем. Вы понимаете, мы компания, которая достаточно известна в кругах выпускников, мы обрабатываем тысячи и тысячи резюме регулярно. У нас эффективная, налаженная машина найма, и мы не можем найти этих людей. Мы столкнулись с тем, что многие люди, которые могут выбирать, как говорил Рубен Варданян, часто выбирают другие страны. Это ситуация, с которой мы сталкиваемся.

Лучшие сейчас могут выбрать, где получать образование. Информацию о том, где можно получить самые лучшие навыки, получить нелегко. Нужно знать, где и как искать ее. Мы опрашиваем студентов разных специальностей, что для них наиболее ценно в образовании? Многие говорят, что это именно навыки, полученные на работе, на производстве, а не академические. Для них важно наставничество — то, что максимально готовит их к работе в реальном секторе, в реальной жизни. Достичь этого можно только в случае взаимопроникновения системы образования и работодателей. Примеры из

лучшей практики следующие. Работодатели в своих ключевых университетах занимают активную позицию по влиянию на образовательные курсы и предоставляют базу для практики. Эта система не нова: суперизобретениями в свое время были базовые кафедры Физтеха. Сейчас эта система применяется чаще, она активно используется, например, в Германии. Мы видим это направление, которое было бы очень привлекательно для лучших, но оно не реализуется. В результате молодые люди стоят перед вопросом: а нужно мне такое образование, если оно меня не подготовит к профессии, если оно не даст мне возможность сразу получить хорошую работу?

**Р. Варданян:**

Вероятно, этот вопрос и к госпоже Егоровой. Насколько Вы видите эту проблему миграции из России? Эта проблема надуманная, или она реально существует? Вы видите потоки, в том числе и выезжающих. Отличаются ли эти люди по качеству? Насколько принципиально и насколько структурно выделяется группа высокообразованных людей?

**Е. Егорова:**

Потеря для статистики то, что сейчас уже нет той системы учета выезжающих за рубеж, которая была в Советском Союзе, когда надо было получить паспорт, выездную визу, когда четко анализировалось зачем, куда и на какой период мы отправляем человека.

Статистические данные показывают, что число тех, кто уезжает и заявляет нам, что это выезд на постоянное место жительства из России, разрывает все связи с родиной, оно очень невелико. Люди стремятся сохранить связи со страной, они выезжают на работу, но не разрывают контакты с Россией, для того, чтобы, возможно, потом вернуться. На мой взгляд, это больше вопрос выбора образа жизни, стиля жизни. Потому что при прочих равных условиях — заработная плата, рабочее место и так далее — если люди выбирают работу за рубежом, они выбирают, видимо, какие-то другие жизненные условия.



**Р. Варданян:**

Спасибо.

Максим Анатольевич, недавно в Россию вернули понятие «Герой труда». Мы пытаемся вновь привить обществу уважительное отношение к труду. Нужно изменить отношение к профессиям, вернуть преемственность, ввести понятие уважения к профессии, например, инженера. Мы много говорим про образование, но здесь есть вопросы более глубокие и серьезные: как изменить структуру общества так, чтобы инженер или человек, который умеет хорошо класть каменную кладку, снова пользовались уважением и получали бы хорошие деньги. Учитель в царское время мог себе позволить себе на шесть месяцев поехать за рубеж и там провести время, привести себя в порядок и вернуться. К сожалению, сегодняшний наш учитель этого позволить себе точно не может. Что необходимо сделать, как изменить ситуацию, если есть какие-то задумки? Возможно ли здесь частно-государственное партнерство, или государство должно решать эти проблемы самостоятельно? Как вы видите это направление проблем?

**М. Топилин:**

Да, спасибо.

Моральные стимулы, конечно, хороши. Важно и признание государством — высокая оценка уникального вклада человека в развитие страны. Мы давно предлагали решить этот вопрос. Все, что связано со званием «Герой труда», эксклюзивно, будет касаться буквально единиц. Эту тему мы постоянно поднимаем для более широкого круга лиц, проводим различные конкурсы. По линии Министерства труда, на региональном уровне существует большое количество конкурсов, которые отмечают тех или иных профессионалов, лучших по профессии. Они получают премии, определенные денежные поощрения. Это все есть. У нас проходят конкурсы, не только лучших по профессии. Мы вместе с работодателями и с профсоюзами в рамках

трехсторонней комиссии уже давно традиционно проводим конкурс «Лучшее предприятие высокой социальной эффективности», выделяя те предприятия, которые предлагают и культивируют совершенно разные социальные программы: по поддержке работающих мам и многие другие. Все это работает. Мы говорим о том, что существует определенный разрыв между рынком образования и тем, что работники приходят к работодателю и не устраивают его. Пока не совсем понятно, как этот разрыв преодолеть. Производительность труда в нашей стране крайне низкая. Как мне представляется, заработные платы еще не отвечают тому уровню, который мог бы быть в нашей стране. Мы сравниваем производительность труда и заработную плату у нас и в развитых странах. Мы забываем, что в 1990-е годы просели по заработной плате так, что в общем-то еще и не достигли того уровня, который, как мне представляется, соотносим с той производительностью труда. Поэтому, с одной стороны, у выпускников существуют завышенные требования, эта тема тоже звучала: молодые люди, полагая, что они получили сверхзнания, хотят сразу получить сверхвысокую заработную плату. Это тоже есть, но рынок определенным образом эту ситуацию балансирует.

Относительно заработной платы и ее недооценки. Государство приняло решение по тем категориям, которые относятся к бюджетной сфере: это врачи, это преподаватели высших учебных заведений, это средний медицинский персонал и ряд других категорий, что предусмотрено одним из указов Президента. Государство для себя сделало вывод о том, что эти категории работников, работники бюджетной сферы, в настоящее время получают крайне низкую заработную плату.

Иногда звучат высказывания о том, что мы можем определенным образом дать неверный импульс в экономику. Представители определенных профессий будут получать больше, начнется происходить корректировка рынков заработных плат. Да, безусловно, это так. Во всех странах, которые мы знаем, врачи и учителя получают заработные платы гораздо выше, чем

средние заработные платы по экономике. Это стимулирует работодателей каким-то образом тоже пересмотреть зарплатную политику. Может быть, будут происходить изменения. Я хотел бы надеяться, что будут происходить изменения по отдаче, по повышению производительности труда. Это взаимосвязанные процессы, и они носят позитивный характер. Мы должны предложить в этом случае дополнительные программы по переобучению, возможно, с помощью государства, возможно, и на паритетных началах. Работодатели, государство, сам человек могут вкладываться в профессиональное обучение. Мы над этим думаем. Очень важно, чтобы у человека был стимул, внутренняя мотивация.

Государство сказало о способах повышения зарплат для отдельных категорий, а это шесть миллионов человек, это серьезно, это десятая часть всей рабочей силы. Мне кажется, это определенным образом даст стимул и для других профессий, для изменения соотношения в заработной плате. Это будет означать повышение требовательности работодателя к работнику, необходимости повышения квалификации, аттестации, стремления к новым знаниям. Может быть, через пять—шесть лет мы будем говорить о том, что эта ситуация изменилась, что качество трудовых ресурсов, качество тех или иных профессий и подготовка тех или иных студентов улучшились. Уровни заработных плат — это, во многом, ключевое звено. Очень важно начать более системное движение вперед. Еще раз подчеркну, что с повышением требований к работнику.

**Р. Варданян:**

Понятно. Спасибо.

Господин Андерссон, мне хотелось бы задать вам два вопроса. Один вопрос: понятно, что Вы поделились с нами позитивным опытом работы в России, тем, что Вам нравится, что удается. Действительно, результаты и примеры очень положительные. А что отличает Россию в худшую сторону, какие негативные моменты Вы видите с точки зрения навыков или умений? Что мы делаем

хорошо — понятно. Есть какие-то аспекты, которые мы делаем хуже, чем в других странах, или таких особенностей нет и в целом мы делаем все очень хорошо?

И второй вопрос: почему, на Ваш взгляд, до сих пор ни один из российских топ-менеджеров не достиг хотя бы уровня члена правления международной корпорации? Почему мы, обладающие уникальным человеческим капиталом, которым мы гордимся, считаем его высокообразованным, в глобальных корпорациях не занимаем приоритетных позиций? Я уж не говорю про задачу возглавить Microsoft или Danone. В чем причина того, что россияне, обладая таким уникальным знанием, опытом, тем не менее, не смогли добиться успеха, чтобы стать хотя бы членами правления крупнейшей корпорации? Или время еще просто не пришло?

Мне бы хотелось услышать ответ на эти два вопроса.

А потом я бы перешел к замыканию круга по поводу, может быть, более глобального вопроса.

### **Б. И. Андерссон:**

Я стараюсь быть оптимистом, потому что пессимистом быть очень легко. Первое, что я могу сказать, отвечая на Ваш вопрос: я люблю делать уборку, потому что ее результат виден сразу. По-моему, в России очень грязно. Но, если кто-то из вас посетит предприятия «Группы ГАЗ», то увидит самые чистые заводы в России. Думаю, это очень важно, потому что благодаря чистоте создаются хорошие условия на рабочем месте. Первое, что я сделал, — распорядился отремонтировать все туалеты, душевые, раздевалки и столовые. Не хотел бы вас обидеть, но думаю, что всем нравится, когда вокруг порядок и чистота. Это наблюдение шведа, а также человека, 15 лет прожившего в США. Люди хотят иметь чистое рабочее место, необходимо дать им возможность нормально работать.

Второй момент, на который я обратил внимание: многие из тех, кто со мной работает, не верят в будущее. Когда я повышаю им зарплату, они сразу же

тратят все деньги, потому что у них нет уверенности в завтрашнем дне. По-моему, важно видеть перед собой перспективу: сегодня — это сегодня, но завтра будет еще лучше.

В-третьих, я несколько удивлен, насколько «оптимистично» здесь относятся к планированию: я хочу сказать, что вовсе не обязательно все делать в последний момент. Если закончить что-то раньше срока, то ничего страшного не произойдет. На прошлой неделе мы завершали работу над крупным строительным объектом, и ситуация меня волновала, потому что все делалось в последний момент: плитка, покраска, установка батарей, туалеты и так далее. Я пришел туда в шесть часов утра, и ничего еще не было сделано, а в одиннадцать всё уже закончили. Я поинтересовался, как это получилось. И почему надо ждать до последнего?

Этими наблюдениями я делюсь с вами не для того, чтобы вас обидеть, но чтобы указать на возможность совершенствования. Я еще отвечу на Ваш главный вопрос, но до того замечу, что я очень верю в оценку. Не пытайтесь это сделать прямо сейчас, но, вернувшись домой, попробуйте одновременно описать восьмерку ногой и рукой. Если вам это удастся, то я могу попытаться научить вас за пять часов управлять вертолетом. Действительно, попробуйте, когда придете домой. Если вы способны описать восьмерку одновременно ногой и рукой, то вы хороший кандидат в пилоты вертолета. Но удается это очень немногим. Людей, безусловно, нужно обучать различным навыкам, но, до того, как приступать к обучению, следует оценить их возможности. У одних есть способности к тому или иному делу, а другие для этой же работы совершенно не подходят.

У нас появляется все больше возможностей. Мы живем все дольше, поэтому я не знаю, когда выйду на пенсию. Но, когда это произойдет, я хотел бы стать учителем в средней школе, потому что именно в этом возрасте на человека еще можно повлиять. Университетским преподавателем я становиться не хочу, а вот поработать учителем в средней школе желание есть. Конечно, это

случится не раньше, чем через 10—15 лет, но я все равно хотел бы это сделать.

Теперь вернусь к Вашему глобальному вопросу: почему Microsoft не возглавляет россиянин? Думаю, одна из причин — это отсутствие подобных устремлений. Другая причина, возможно, языковой барьер, хотя многие в России хорошо владеют английским, немецким и другими языками. Третья причина — это то, что большинство людей, с которыми я встречаюсь в России, говорят: «В России тоже неплохо. Я полностью доволен тем, что у меня есть. Этого достаточно».

### **Р. Варданян:**

Ольга Юрьевна, я прошу прощения, у меня будет довольно длинный вопрос, но мне кажется, он важен для нашего сегодняшнего разговора. Мы затронули несколько тем: тему доверия, планирования — люди не верят в завтрашний день, в будущее. У нас, к сожалению, надо сказать честно, люди всегда были самым дешевым активом, мы очень легко им распоряжались. Это подтверждают результаты Второй мировой войны, где количество погибших по сравнению с другими армиями огромно. У нас люди ничего не стоят, это не самый дорогой, а самый дешевый актив. С другой стороны, у нас удивительная структура занятости. Миллион мужчин в возрасте от 18 до 50 лет занимаются охранным бизнесом и охраняют школы, что означает, что милиция не справляется со своими обязанностями, и мы вынуждены нанимать людей, которые дополнительно занимаются тем, что должна обеспечить милиция. Сейчас у нас больше бюрократов, чем в советской системе, у нас больше военных, чем в советской системе. Количество непроизводящих профессий, на удивление, оказалось намного большим, чем даже в Советском Союзе.

С третьей стороны, люди, понимая свою незащищенность в этих условиях, уезжают, выбирают другой образ жизни. Это в совокупности создает очень серьезный вызов нам всем. Как же сделать так, чтобы изменились структура

занятости, отношение к людям, отношение к человеку как капиталу, его вера в будущее, долгосрочная, а не только на сегодня и сейчас. Это фундаментальное изменение, но без него, мне кажется, невозможно поменять те ключевые проблемы, которые стоят перед нами. Мы не сможем изменить внутренний мир человека, отношение к тому, что происходит вокруг него.

Как Вам видится, с чего надо начать? Где точки, которые позволят сломать все это? Или они настолько сложные, что нам надо с этим смириться и понять, что мы будем жить в этой модели и дальше, что человек — это самый дешевый товар, что он занят непроизводительным трудом, и это не страшно, и государство будет его кормить. Кормить лучше или хуже, в зависимости от того, какая у нас цена на нефть. Находимся ли мы в этой ловушке навсегда?

### **О. Голодец:**

Одного рецепта нет. Сегодня мы обсуждали те меры, которые необходимо принять в отношении профессиональных стандартов, подходов к миграционным потокам, и по подходам к изменению профессионального образования, в отношении гражданского общества, средств массовой информации, темы труда и уважения к профессии. Все это — важнейшие точки тех перемен, которые должны произойти немедленно. Ситуация будет иметь негативные последствия в перспективе, если не сделать что-то сейчас. Самый важный сделанный шаг — это создание Министерства труда. Вы подумайте, в нашей стране в течение длительного времени не было Министерства труда. Простые, понятные подходы к теме труда утратились. Сейчас очень трудно найти людей необходимой квалификации — специалистов, которые хорошо знают труд.

Сегодня мы заново воссоздаем некоторые отраслевые нормы, некоторые отраслевые подходы. Очень часто предприятия обращаются к нам и говорят: «Как нам на предприятии в машиностроении посчитать норму труда на такую-то операцию? У вас есть институт, какое-то методическое пособие, хоть что-то у вас есть? Вы можете свести нас между собой?» Эффективной системы

сегодня не существует. Есть более сплоченные виды бизнеса, которые смогли решать свои проблемы даже в условиях отсутствия государственной системы поддержки. Это, скорее, исключение из правил, чем регулярная работа. Нам нужно во всех ипостасях, в том числе и в отношении к системе труда, перейти на новый профессиональный уровень. Это тоже работа, такая же серьезная работа, как работа врача, учителя. Трудовик — это такая же важнейшая специальность. Я считаю серьезным прорывом создание самого Министерства труда. В одиночку здесь ничего не решить.

Есть целая система мер, которая сегодня обозначена в нашей государственной программе, которую мы принимаем в качестве закона. Она действительно касается абсолютно всех участников этого процесса, и гражданского общества. Нужно изменить поверхностное отношение к рынку, отсутствие ответственности за труд, размытость представлений о том, откуда берутся блага. У наших людей благо не ассоциируется с трудом, особенно с производительным трудом. Неуважение к людям серьезных профессий идет отсюда же. Создается ощущение, как я показывала, даже спровоцированное родителями, что лучше куда угодно, но не на завод, не на предприятие, не в учителя. Сегодня иногда говорят, и не к врачам. Финансисты у нас сегодня самые высокооплачиваемые специалисты, и это огромный перекося системы. Финансисты — это обслуживающая отрасль. Из-за этого у нас недоступны кредиты, у нас смещена вся система. На рынке труда Соединенных Штатов самым высокооплачиваемым специалистом является врач, причем не врач-хирург, как в нашей системе — лечащий, когда все уже произошло, а врач общей практики, который занимается профилактикой, предотвращением, первым выявлением, диагностикой. И если мы хотим идти к самым высоким профессиональным результатам в каждой профессии, то мы должны изменить отношение внутри самого профессионального сообщества. Я надеюсь, что шаги, которые сейчас предпринимаются по изменению уровня зарплаты, будут этому способствовать.



Я выйду на последнюю мысль, которую мне очень хочется озвучить. Это тема профессиональных сообществ. О какой бы отрасли мы ни говорили сегодня, абсолютно везде есть сильные профессионалы, которые могут поднять тему высокой квалификации, формирования и профессиональных стандартов, и образцов труда на самый высокий уровень. Передо мной стояла почти общественная задача, связанная с нашим музыкальным образованием в России. Мы решили создать хоровое общество, это предложил Валерий Абисалович Гергиев. Я услышала людей из регионов, которые занимаются этой профессией, я увидела, как у них горят глаза. Общество было создано в мае, и буквально с первого момента до сегодняшнего дня было сделано столько, что перечислить невозможно. Отчет по делам — это целый том. Люди загораются, они несут энергию, они несут свой профессионализм. Да, этот профессионализм сегодня должен быть очень серьезным образом поддержан. Нужна информационная сеть, которая их объединяет, доступ к этой системе должен быть у всех самых лучших специалистов. У нас есть эти локомотивы, и мы должны помочь им реализоваться.

Мы поставили задачу для себя, как Правительство. Я дала поручение сделать программу социального развития до 2050 года. У нас очень много вызовов, связанных с демографической разницей между поколениями, на это накладывается все: и состояние социальной инфраструктуры, и пенсионное законодательство, и социальное законодательство, и еще очень много проблем. Мы живем в уникальном обществе: у нас каждое поколение серьезно отличается от другого. Поколение 1992 года — 1 200 000 человек, а поколение прошлого года — 1 894 000. Все трещит по швам при такой разнице между поколениями. И школы, и детские сады, которые то стоят пустые, то перегружаются. Мы просчитали пенсионную реформу до 2050 года, вывели каждое поколение, поняли, какой вклад каждого поколения должен быть. Мы вывели численность пенсионеров в каждом возрасте, и это дает абсолютно четкое и грамотное понимание на всю перспективу. Точно так же по рынку труда: по подготовке человека, по тому, какие мы условия создаем для

каждого человека, начиная с момента его рождения и до вступления его в трудоспособный, а затем и в пенсионный возраст. Мы должны понимать всю нашу картину. Мы должны учитывать и эти особенности нашей демографической ситуации.

Большое спасибо.

**Р. Варданын:**

Огромное спасибо.

Я хотел бы дать залу возможность задать вопросы. Немного некорректно было то, что я, как обычно в демократической системе, полностью узурпировал возможность задавать вопросы.

Представьте, пожалуйста. У меня очень большая просьба: все-таки не выступление, а вопрос.

**Г. Коршунов:**

Добрый день, меня зовут Георгий Коршунов. Я представляю Региональный нефтегазовый университет и Национальный консорциум вузов и компаний нефтегазового и минерально-сырьевого комплекса.

Два вопроса, очень кратко. Уважаемые коллеги, ваше отношение к той ситуации, что много миллионов человек, которые сегодня замещают позиции по так называемым рабочим профессиям и специальностям, сегодня имеют высшее образование? Можно было бы сказать, что это очень хорошо, если бы не ситуация с необычайно низким доверием бизнеса к уровню подготовки рабочих кадров в стране. Вместе с тем, престиж рабочих профессий необычайно низкий, чтобы молодежь туда шла. Это первое.

Второй момент: заместитель председателя правительства Ольга Юрьевна Голодец сказала очень важную вещь о мотивации молодежи, о ее самоопределении. Как вы относитесь к тому, что необходимо со школы заниматься профориентацией молодежи на получение актуальных профессий? Простой пример: сегодня весьма скромный процент выпускников

наших школ сдает ЕГЭ по физике. Это говорит о том, что совсем небольшой процент молодежи имеет изначальную мотивацию идти на инженерные профессии. Какое ваше отношение к необходимости работать с молодежью со школы, чтобы повышать интерес и мотивацию к качественной учебе и получению профессии?

Спасибо.

**Р. Варданян:**

Вопрос был к Ольге Юрьевне? Да, давайте, может быть, коротко.

**О. Голодец:**

Я согласна с тем, что надо мотивировать детей, начиная со школьной скамьи. Вопрос даже не столько в мотивации, сколько в предоставлении каждому ребенку возможностей больше попробовать, чтобы выявить его наклонности, его таланты. К сожалению, трагедия многих детей заключается в том, что они никогда в жизни не притрагивались к тому, в чем их талант. Несколько стран, например, Финляндия, являются сегодня абсолютными лидерами школьного образования. Когда я была в финской общеобразовательной школе, меня больше всего поразили лаборатории и мастерские. У каждого ребенка есть возможность поработать руками, заниматься музыкой, это является частью общешкольной программы. Возможности развивать многосторонние навыки и попробовать себя в разных формах активности очень важны для развития личностного потенциала. Мы ставим себе задачу расширения дополнительного образования, в том числе на базе школьного. Я думаю, что это отчасти снимет остроту проблемы.

По вопросу о рабочих профессиях. Всеобщее стремление получить высшее образование присутствует. Сегодня у нас есть уникальные примеры. Недавно я была в училище: спрашиваю, откуда к вам приходят ребята? По возрасту они уже явно не школьники. Мне ответили: «Те, кто закончил вуз, приходят к нам и получают рабочую профессию». Очень жаль времени, которое потратил

молодой человек. В то же время, выпускники говорят, что после того образования, которое они получили, их уровень социальной адаптации гораздо выше. Есть такие формы бакалавриата, которые пытаются совместить эти две истории: можно проходить обучение в училище, затем потребуется еще год, или два по некоторым специальностям, чтобы закончить бакалавриат и осуществить мечту, свою или родительскую, о получении высшего образования, которое, видимо, для родителей является самореализацией в их детях.

**Р. Варданян:**

Пожалуйста, еще один вопрос

**И. Бухаров:**

Спасибо.

Игорь Бухаров, Федерация рестораторов и отельеров.

Ольга Юрьевна, вот вопрос, связанный с профессиональными стандартами. Об этом много говорили. Наконец Правительство приняло решение, и за год нужно принять 800 профессиональных стандартов. Мы свой давно написали, мы были первыми. Мы видим сегодня такую ситуацию: часть сообщества не может взять на себя эти функции, они надеялись, что им будут платить за это деньги. Сообществу пока не удалось собрать какие-то средства, чтобы нанять специалистов. Мы знаем, сколько это стоит, и суммы достаточно серьезные. Получается, что все перекладывается на вузы, а вузы будут писать с той стороны, когда они понимают, как они умеют преподавать. Может получиться ситуация, когда мы хотели, как лучше, а получилось как всегда.

**О. Голодец:**

Коллеги, давайте сделаем так, чтобы получилось не как всегда. Это, конечно, трудная задача, но если профессиональному сообществу нужны деньги, то на

все профстандарты деньги заложены. Они реально выделяются Министерством труда по конкурсу.

Это распространяется и на бюджетную сферу.

Сейчас есть заявки на разработку стандартов. Мы будем обсуждать каждый профессиональный стандарт с самым серьезным профессиональным сообществом, кто бы ни подал заявку.

Я привела пример по стандарту учителя. Не было ни одного человека, который узнаваем в этой сфере, который занимается темой профессионального образования, подготовки педагогов, найма педагогов, который не принял бы участие в этой дискуссии. Я надеюсь, что, когда мы перейдем к обсуждению реальных стандартов, само профессиональное сообщество включится, понимая, насколько это важно для него. Это будет серьезным барьером.

#### **М. Топилин:**

Я добавлю очень коротко. Коллега, наверное, имеет в виду то, что ряд конкурсов по подготовке профстандартов выиграли вузы. Безусловно, мы были бы благодарны профессиональному сообществу, если бы оно бы разрабатывало профстандарты. Это было бы гораздо более правильно, я об этом говорил. Мы столкнулись с такой ситуацией, когда представители профессионального сообщества на начальной стадии этой работы сказали, что не смогут участвовать. Мы были готовы передать деньги соответствующим профессиональным сообществам. Они сказали: «Нет, мы не готовы, мы не хотим, даже за деньги». По моей логике, это прямой интерес профессиональных сообществ: если они готовы к этому, если они созрели, они должны подготовить свои профессиональные стандарты внутри сообществ. Мне кажется, речь о деньгах вообще не может идти. Это первое.

Второе. Ольга Юрьевна сказала о том, что внутри Министерства труда созданы экспертные комиссии с участием различных министерств, представителей работодателей, профсоюзов, которые будут рассматривать

профстандарты. Результаты обсуждений будут опубликованы, вывешены на нашем сайте, мы будем принимать замечания, предложения и так далее. Поэтому, если есть что сказать применительно к тем профстандартам, которые будут подготовлены, мы будем открыты в этом направлении. Повторю еще раз: мне казалось, что это должно идти от профессиональных сообществ.

**Р. Варданян:**

Большое спасибо.

Я хотел бы поблагодарить в первую очередь, конечно, участников нашей панельной дискуссии за то, что вы пришли, за то, что вы, несмотря на очень тяжелый график, смогли найти время для очень важного, серьезного разговора.

Надеюсь, что аудитория, которая слушала вас, получила много пищи для размышления о проблемах, ключевых для всех нас.

Спасибо вам за то, что вы выдержали день. Надеюсь, что у нас будет еще много возможностей для диалога.

Спасибо.