



ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОГО ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Тридцать вторые Губернаторские чтения

Тюмень, 25 апреля 2018 г.

Тюменская областная научная библиотека им. Д.И.Менделеева,
филиал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина

Лектор — профессор факультета экономических наук, директор Центра трудовых исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» **В.Е.Гимпельсон**.

Аннотация. Публикуемый материал представляет собой отчет о Тридцать вторых Губернаторских чтениях, прошедших 25 апреля 2018 г. в Тюмени в рамках проекта, осуществляемого журналом «Полития» совместно с администрацией Тюменской области. Тема Чтений — трансформации российского человеческого капитала. В основном докладе, представленном директором Центра трудовых исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» В.Е.Гимпельсоном, дано определение человеческого капитала и рассмотрен широкий спектр вопросов, связанных с его состоянием и развитием в России (предложение человеческого капитала и спрос на него в современных российских условиях, качество российского человеческого капитала и перспективы его повышения, ресурсы для инвестиций в человеческий капитал и др.). В содокладе профессора Тюменского государственного университета М.А.Гильтмана проанализирована ситуация с формированием человеческого капитала в Тюменской области, прежде всего в сфере образования. HR-директор Западно-Сибирского банка ПАО «Сбербанк России» А.М.Грецова и начальник отдела оценки и развития персонала «РН-Уватнефтегаз» Е.А.Рудык поделились опытом работы с человеческим капиталом, накопленным в их корпорациях, уделив особое внимание институту наставничества. Генеральный директор АО «ТАЛК», победитель конкурса «Лидеры России» М.М.Скворцов посвятил свое выступление роли проектов платформы «Россия — страна возможностей» в формировании спроса на человеческий капитал и его предложение. Подводя итог дискуссии, губернатор Тюменской области В.В.Якушев обратил внимание на комплексный характер формирования человеческого капитала, остановившись на том вкладе, который могут и должны внести в этот процесс государство, бизнес и семья.

Ключевые слова: человеческий капитал, социальные навыки, экономический рост, институты, образование, мотивация

**Губернатор
Тюменской
области
В.В.Якушев**

Уважаемые коллеги! Тема человеческого капитала давно находится в фокусе нашего внимания. И не только на «Губернаторских чтениях» — уже не первый год она является одним из приоритетов всей политики тюменского развития. Сделано немало — я не буду сейчас перечислять все наши проекты и инициативы, направленные на качественный и количественный рост регионального человеческого капитала, тем более что многие из вас в эти проекты непосредственно и глубоко вовлечены.

И все-таки у меня есть ощущение, что мы способны на большее. Что нашим отдельным начинаниям еще только предстоит сложиться в целостную систему и обеспечить тем самым мощный синергетический эффект. Само производство человеческого капитала мы более или менее освоили. Но, как и всякий капитал, он должен находиться в постоянном обороте и приращении, должен приносить, если хотите, проценты. А это вопрос не только наличия капитала как такового, но и мотивации и целеполагания — как на региональном, так и на индивидуальном уровне. Я думаю, их тоже нужно рассматривать как элементы человеческого капитала, который далеко не сводится к образованию, профессиональной подготовке, здоровью и т.д. Мы ведь помним притчу о талантах? Таланты, капитал были у всех; дело заключалось в том, как ими распорядиться. Если мы зароем наши таланты в землю, то все усилия, приложенные к их производству, пропадут впустую.

Поэтому мы и пригласили на сегодняшние Чтения эксперта, способного предложить широкий, панорамный взгляд на всю проблематику, связанную с человеческим капиталом. А не сводить ее, как это нередко бывает, к «трудовым резервам». Это Владимир Ефимович Гимпельсон — ординарный профессор и директор Центра трудовых исследований Высшей школы экономики, ведущий научный сотрудник Института социологии РАН, эксперт Центра стратегических разработок по направлению «Человеческий капитал», соавтор недавнего доклада ЦСР «Российский рынок труда — тенденции, институты, структурные изменения» и множества других экспертных разработок высокого уровня. Владимир Ефимович, мы ждем от Вас не только теоретических обобщений, хотя прекрасно понимаем их ценность. Нам нужны и такие идеи, которые мы смогли бы применить на практике — здесь, в своем регионе. В этом и состоит замысел «Губернаторских чтений».

А теперь я передаю слово их постоянному модератору — Святославу Игоревичу Каспэ.

**Главный редактор
журнала «Полития»,
профессор
Высшей школы
экономики
С.И.Каспэ**

Вообще, в наших разговорах и публичных дискуссиях человеческий капитал чаще всего выглядит примерно как биткойн. Все о нем слышали; все знают, что это нечто ценное (хотя и волатильное); но почти никто не понимает, откуда он берется, как выглядит и для чего нужен. Как его приобрести и как использовать. Точнее, как создавать человеческий капитал, мы, кажется, более или менее понимаем: в него надо инвестировать. Но — тут я продолжаю мысль патрона Чтений — каким должен быть следующий шаг? Куда и как инвестировать сам человеческий капитал? Во многих стратегических разработках, в том числе совсем свежих, мы видим неявное предположение, что наращивание инвестиций в человеческий капитал принесет добрые плоды как бы само собой, что все зацветет автоматически. Сомнительно. То есть, конечно, без инвестиций в человеческий капитал не будет вообще ничего, это первое, даже нулевое условие развития. Необходимое, но недостаточное. А почва наша — социальная, экономическая, культурная — примет те зерна, которые мы собираемся в нее сеять? Или будет так, как в другой притче — о сеятеле: «иное упало в терние, и выросло терние и заглушило его»? У меня есть основания полагать, что профессор Гимпельсон этого момента непременно коснется; я только хотел дополнительно подчеркнуть его важность. Именно здесь экономика встречается с политикой, и вопрос становится политическим.

В.Е.Гимпельсон

На тему человеческого капитала можно говорить бесконечно. Вот лишь некоторые из вопросов, которые я хотел бы сегодня затронуть.

1. Что такое человеческий капитал? Каждый понимает это по-своему, и не мешало бы наконец дать внятное определение этому понятию.
2. Предложение человеческого капитала. Иными словами, сколько и какого человеческого капитала мы имеем и как его создаем?
3. Спрос на человеческий капитал, или как мы его используем?
4. Качество нашего человеческого капитала.
5. Как человеческий капитал индивида меняется на протяжении его жизни и как это накладывается на демографию страны?
6. Ресурсы для инвестиций в человеческий капитал.

Итак, вопрос номер один: что такое человеческий капитал? Почему он человеческий и почему — капитал? Очень просто: человеческий он потому, что воплощен в личности человека. А капитал — потому, что те люди, которые придумали это понятие, исходили из аналогии с понятием финансового капитала: мы отказываемся от чего-то в настоящий момент для того, чтобы получить больше в будущем; мы инвестируем сегодня для того, чтобы иметь прибавку завтра. Это означает также, что временной промежуток от момента инвестирования до получения ожидаемого эффекта может быть достаточно значительным.

Понятие человеческого капитала в узком смысле включает в себя запас знаний, навыков и способностей, которые могут использоваться нами как в трудовой деятельности, так и во время отдыха. Навыки

могут иметь когнитивную природу, то есть быть итогом обучения, а могут быть некогнитивными, социальными. В таком случае мы говорим о целом наборе качеств — об умении ставить цели и их добиваться, о мотивации, о взаимодействии с другими людьми, о самодисциплине, о склонности рисковать и готовности делать что-то сегодня ради отдачи в будущем и т.п. Далеко не все эти знания, навыки и способности осознанно приобретаются — многие из них формируются в самом раннем детстве. Каждому компоненту человеческого капитала — свое время; все они складываются на разных этапах жизни человека.

Истоки теории человеческого капитала можно найти еще у Адама Смита. Ядро этой теории, относительно которого в настоящий момент среди экономистов сложился некоторый консенсус, сформировалось в конце 1950-х — начале 1960-х годов. Сам термин «человеческий капитал» был предложен американским экономистом Теодором Шульцем, а затем был развит в трудах Гэри Беккера и Джейкоба Минцера. Современный этап исследований связан с именем Нобелевского лауреата Джеймса Хекмана, который обращает особое внимание на то, что человеческий капитал начинает формироваться в раннем детстве. Соответственно, акцент здесь смещается в сторону раннего развития детей, роли семьи. Если XX век по праву был назван «веком человеческого капитала», то это еще более верно применительно к веку XXI. И когда мы сегодня говорим об экономике знаний или экономике интеллекта, мы имеем в виду прежде всего экономику человеческого капитала.

Человеческий капитал можно условно разделить на *общий* и *специфический*. Мой общий капитал — это мое умение читать, писать, работать на компьютере. Куда бы я ни пошел, эти знания пригодятся мне везде. Мой специфический капитал формируется на моем конкретном рабочем месте: если я уйду с него на какую-то не вполне аналогичную позицию, приобретенные здесь знания и навыки становятся в значительной степени бессмысленными. Разной бывает и отдача от человеческого капитала. Частная отдача — это когда у меня в результате моих инвестиций в «себя» растет заработная плата. Социальная отдача — это выгода для общества в целом; например, среди образованных людей ниже уровень преступности, выше уровень здоровья, дольше продолжительность жизни.

Ни для кого не секрет, что человеческий капитал напрямую связан с экономическим ростом. По этому вопросу действительно наблюдается полный консенсус среди экономистов — явление, надо заметить, довольно редкое. Экономический рост определяется производительностью труда, а производительность труда — это функция человеческого капитала. Это умение производить товары, услуги, идеи. Но влияние человеческого капитала на производительность не предопределено. Недостаточно иметь человеческий капитал, недостаточно просто много знать. Необходимо, чтобы наши знания и умения были востребованы. Только тогда мы получим отдачу. Для этого нам необходимы соответствующие стимулы. Стимулы формируются набором институтов,

а институты определяют, будем ли мы производить что-то новое либо постараемся заработать на перераспределении сделанного другими.

Вопрос о предложении человеческого капитала связан с его структурой и зависит от объема этого ресурса, находящегося в нашем распоряжении. Измерить его достаточно просто. Давайте посмотрим на структуру населения России по образованию, и в первую очередь на включенность населения в образовательные программы, участие в профессиональной переподготовке, на социальные и когнитивные навыки, которыми могут похвастаться взрослые люди. За 25 лет, с 1989 по 2015 г., доля занятых с высшим образованием выросла с 23 до 35%. По этому показателю Россия является одним из мировых лидеров. Доля занятых со средним специальным образованием непрерывно росла до 2002 г., затем наметилась стабилизация. Но что еще важнее — это доля людей с начальным образованием и без какого бы то ни было образования вообще. С 19,4% в 1989 г. она упала к 2015 г. до 0,2%. Таких работников практически больше нет. Принимая во внимание этот показатель наряду с процентом работников с основным образованием (3,6%), мы можем с уверенностью сказать, что малообразованной рабочей силы сегодня почти не осталось. Хорошо ли это? Никаких сомнений. Однако у медали есть и обратная сторона. Рабочие места, которые не требуют образования, никуда не исчезли. Более того, в силу разных обстоятельств они и не исчезнут, а, возможно, будут прирастать. Это явление *поляризации рабочих мест* — проблема всех развитых стран. И давайте будем реалистами — все разговоры о том, что низкоквалифицированную работу можно будет возложить на роботов, следует отметить как совершенно фантастические.

Сравнение с развитыми странами здесь не случайно. По уровню образования населения в возрасте 25—64 года мы находимся среди лидеров, в одном ряду с Канадой, Германией, Японией, Великобританией, США. А что касается среднего специального образования, то ведь его как такового практически нигде нет (исключение составляют разве что Канада, Япония и Франция) — это наша отличительная черта. Соответственно, если суммировать показатели среднего специального и высшего образования, то есть так называемого «третичного образования», мы получим цифру 67% и окажемся в этом смысле мировым лидером по объему человеческого капитала, измеряемого критерием образованности населения. И со временем этот процент будет двигаться в сторону увеличения. Новые молодежные когорты, которые выходят на рынок труда, имеют более высокий уровень образования, чем предыдущие. Согласно исследованиям, с 2000 по 2015 г. доля людей в возрасте 25—29 лет с дипломом высшей школы значительно выросла. Недалек тот час, когда высшее образование станет преобладающим во всех возрастах. Нередко можно услышать: а не слишком ли много в нашей стране образованных людей? Может быть, нужно идти не в МГУ, а в ПТУ? Однако эти разговоры уже мало кем воспринимаются всерьез. Подтверждением тому является опрос ВЦИОМ, в ходе которого было установлено, что 81% россиян хотел бы

дать своим детям и внукам именно высшее образование. В 1991 г. таких было только 50%! Я убежден, что высшее образование стало сегодня социальной нормой, от которой невозможно уйти. Проблема заключается не в том, чтобы сократить его долю, а в том, чтобы сделать его лучше, наполнить его более качественным содержанием.

Но тут возникает следующий вопрос. Вот закончился период формального образования. К 25—30 годам получение формального образования естественным образом перестает быть основным занятием человека. Но мы с вами прекрасно знаем, что даже самый лучший автомобиль со временем теряет свою рыночную стоимость. И если за ним не следить, не заботиться, не ремонтировать, то это снижение будет происходить еще быстрее. То же самое с дипломом об образовании. Самый лучший университетский диплом, если им активно не пользоваться, если не работать над собой, не учиться и не переучиваться, не спасет от обесценивания ваш человеческий капитал. Особенно в эпоху быстрого технологического развития. Проблема обучения и переобучения на протяжении всей жизни становится в этом свете как никогда актуальной. Век живи — век учись.

Я уже упомянул о том, что важной составляющей человеческого капитала являются специфические знания и навыки, которые мы получаем на конкретном рабочем месте. Иногда эти знания и навыки можно использовать и при смене рабочего места: я был инженером в одной компании, затем меня позвали в другую с близкой специализацией, и я снова работаю тем же инженером, применяя опыт, полученный мною на прежней работе. Однако многое все равно остается невостребованным. На любой работе есть такие специфические вещи, которые крайне важны именно здесь, но уже в соседнем кабинете, и тем более в другой организации, они уже не актуальны. Показателем такого специфического капитала является специальный стаж — доля людей, которые проработали в одной организации менее года. Эта характеристика дает нам картину мобильности рабочей силы. У нас в стране 20% людей имеют специальный стаж менее одного года — это невероятная текучесть. Это означает, что специфический человеческий капитал не успевает накопиться, а то, что накапливается и создается, вскоре обесценивается. Ведь если люди настолько мобильны, если они быстро переходят с места на место, из одной организации в другую, то у работодателя нет никаких стимулов инвестировать в их переподготовку. Действительно, если я, директор банка, беру на работу сотрудника, предполагая, что через год он уйдет в другой банк, зачем я его буду учить? А если не буду учить его я, не будете учить вы... Каким будет итоговый объем инвестиций в эту составляющую человеческого капитала, догадаться нетрудно. Мы оказываемся в ситуации, когда происходит массовое, тотальное недоинвестирование в эти специфические компоненты человеческого капитала. А ведь именно они формируют тех, кого мы привыкли называть специалистами. Потому что самый лучший выпускник университета еще не является готовым к работе специалистом. Я это знаю

по опыту своего Центра. Я беру на работу очень мало людей — и беру только самых лучших студентов, которых я лично знаю. Они приходят ко мне, и я тут же понимаю, что я должен их доучивать — минимум три года. И это при том, что в нашем университете они получили по данной специальности самую лучшую подготовку, какая только в нашей стране возможна. Три года! И даже после защиты кандидатской. Без этого не получить качественный человеческий капитал.

В этом отношении мы значительно отстаем от других стран. В возрастной категории 30—39 лет — время, когда университетские знания еще свежи, — охват дополнительным обучением у нас составляет лишь 20%, тогда как в скандинавских странах и в Германии этот показатель достигает 70%. Что же касается 50-летних, то мы имеем здесь 10% против 50—60%. И это очень большая проблема. О ней все знают, все говорят. Но простого решения нет и быть не может, потому что тут свою роль играет множество факторов, прежде всего институциональных. Но мы должны двигаться в этом направлении, если хотим эффективно использовать те огромные ресурсы человеческого капитала, которыми располагаем. Ведь даже самые хорошие семена не дадут плодов на грядке, которая не вскопана, не удобрена и не полита.

Это подводит нас к проблеме спроса на человеческий капитал. Здесь важны две вещи — *структура экономики* и *качество институтов*. Тут тоже возникает ряд вопросов. Прежде всего — как измерить эффективность человеческого капитала? Самый простой способ — понять, какова его производительность, какова «отдача на образование», как создаются новые рабочие места, какова доля высокотехнологичных рабочих мест. На первый взгляд кажется, что значительный ресурс человеческого капитала должен непременно конвертироваться в рост производительности. Действительно, в целом это так, но наша страна является исключением. Уровень образования высокий, а производительность экономики низкая. По первому параметру мы мировые лидеры, а по второму — скромные «среднячки».

Что касается отдачи человеческого капитала для самих людей, то ее также можно измерить с помощью определенных методик. Мы называем этот показатель «отдачей на дополнительный год образования». Представим себе, что есть два абсолютно идентичных человека — одного возраста, с абсолютно одинаковым образованием, которые живут в одном городе, работают в одной организации. Все у них одинаково, за исключением одного: у первого образование на год больше, чем у второго. И лишь один этот дополнительный год дает ему в среднем на 8% более высокий заработок, что совсем неплохо! Это и называется отдачей. В итоге высшее образование дает от 40 до 50% премии. Инвестиции в высшее образование остаются крайне выгодными для людей. Что идти нужно все-таки в МГУ, а не в ПТУ, они понимают интуитивно — и статистика подтверждает их интуицию.

Эффективность использования человеческого капитала зависит от структуры экономики: сколько людей занято в промышленности,

сколько — в торговле, в сельском хозяйстве. Понятно, что каждая отрасль предполагает специфический спрос на человеческий капитал. Показателен пример сферы торговли: в ней есть суперспециалисты самого разного профиля, однако все же большинство работающих здесь людей — это продавцы. Между прочим, одна из двух наиболее массовых профессий в России, согласно официальному классификатору профессий. Вторая — это водители легковых автомобилей.

С.И.Каспэ

А третья — охранники, да?

В.Е.Гимпельсон

Не угадали — охранники на пятом месте. Но важно другое, а именно то, что с «нулевых» годов идет сокращение занятости в промышленности. Это означает, что человеческий капитал, который может быть использован в этой сфере, нужен все меньше. Промышленное производство предъявляет все более высокие требования к его качеству, но количество рабочих мест сокращается. Потребность в нем увеличивается в торговле и сфере услуг: если в начале «нулевых» здесь трудилось 15% всего занятого населения, то к 2016 г. — уже 21—22% (и треть из них — рядовые продавцы). Торговля, рестораны и гостиницы — главные работодатели на этом отраслевом уровне; соответственно, они же и формируют основной спрос на человеческий капитал. Но какой человеческий капитал нужен магазину или гостинице? Большинство рабочих мест в этих отраслях не требует высокой квалификации. А людей с соответствующим образованием, которые с удовольствием будут делать эту работу, у нас практически нет. И это большая проблема. Очень сложно человеку с высшим образованием сказать: иди-ка ты горничной в гостиницу или гардеробщиком в ресторан. А другой отраслевой тренд — сокращение занятости в сельском хозяйстве, с 15 до 8%. Все это — долгосрочные тенденции, непосредственно влияющие на спрос и использование человеческого капитала. На другом полюсе находятся высокотехнологичные рабочие места — важный источник спроса. И тот факт, что у нас 2/3 занятого населения имеет высшее образование при недостаточно технологичной структуре экономики, влечет за собой определенные трудности: огромный объем человеческого капитала оказывается невостребованным или используется далеко не на полную мощность, что ускоряет его обесценение.

С проблемой спроса на человеческий капитал связан и вопрос о его распределении между формальным и неформальным секторами экономики, а также между корпоративными и бюджетными предприятиями формального сектора. Понятно, что об измерении эффективности человеческого капитала в неформальном секторе говорить нечего, хотя в нем трудится примерно каждый пятый занятый. Максимальная производительность труда, согласно статистике, наблюдается в корпоративном секторе, то есть в полноценных коммерческих организациях

со статусом юридического лица. Это означает, что переход значительно числа людей из корпоративного сектора (организаций) в некорпоративный (в микропредприниматели, самозанятые, работающие по найму у частных лиц и т.п.) тормозит рост производительности. Получается парадокс: создавая новые рабочие места, инвестируя средства в развитие крупных и средних предприятий, мы рискуем получить эффект, обратный ожидаемому. Чтобы этого не произошло, необходимо создание новых организаций и новых рабочих мест (как в старых, так и в новых организациях). Они нужны не только для модернизации экономики, но и для абсорбции тех, кто теряет работу. В противном случае, потеряв работу на условном «Автовазе», работники устраиваются в мастерскую в соседнем гараже, где и технологии примитивные, и производительность низкая. Конечно, новые рабочие места требуют новых навыков, то есть переобучения. Связана ли интенсивность переобучения работников с производительностью? И снова рассуждать о прямой причинно-следственной связи не приходится: нельзя сказать, что чем богаче страна, тем больше она переобучает, или, напротив, что чем больше страна переобучает, тем она богаче. Однако корреляция очевидна — возможно и то, и другое. Так, Норвегию, США, Швецию, Швейцарию и Германию объединяют высокий процент переобучаемых и высокий уровень ВВП на душу населения. В России же не очень внушительный ВВП на душу населения сочетается с низким показателем переобучения.

Очень часто мы слышим разговоры о том, что в стране не хватает квалифицированной рабочей силы. В «нулевые» годы я написал по этому поводу не одну статью. И я всегда был убежден: это иллюзия. Есть много причин, почему такого быть не может. Возьмем, например, инженеров, о нехватке которых так любят говорить. Наша система образования выпускает много подобных специалистов. Почему же их «не хватает»? Низкая зарплата там, где их готовы нанять, и дефицит хороших вакансий. Однако достаточно побеседовать с работодателями, чтобы стало ясно: «квалифицированный специалист» — не только тот, кто знает инженерное дело, но еще и тот, кто умеет работать в команде, организован, дисциплинирован, пунктуален, способен трудиться столько, сколько нужно, чтобы сделать свою работу качественно, готов обучаться новому. То же относится и к обычному рабочему — он должен не просто уметь выточить деталь на станке, но и оставаться при этом трезвым, адекватно взаимодействовать с другими людьми... Иными словами, профессиональные навыки должны подкрепляться социальными. Мотивация, целеполагание — это все социальные качества, необходимые каждому. Без них человеческий капитал, созданный системой образования, стоит мало. Но именно они нередко и оказываются в дефиците. В формировании соответствующих качеств мы часто возлагаем надежды на школу и университет. Но они просто не в состоянии их сформировать, потому что речь идет о качествах, приобретаемых в дошкольном возрасте. Об этом говорит вся современная специальная литература: социальные и некогнитивные характеристики

формируются в раннем детстве. Школа может их усилить, развить, подкорректировать... и только. Возникает замкнутый круг: без этих качеств нельзя учиться, а, не учась, очень трудно их закрепить. Вот и получается, что у взрослых людей, закончивших университет, профессиональные навыки и знания вроде есть, а взаимодействовать с коллегами, быть организованными и дисциплинированными они не могут. Система образования не настроена на формирование социальных и некогнитивных навыков, отсутствие которых обесценивает профессиональные компетенции. Понятно, что проблема выходит за рамки конкретного предприятия или компании. По сути дела речь идет о том, насколько человек способен (или неспособен) быть членом не только маленького, но и большого социума. Гражданином своей страны.

Поэтому если мы рассуждаем об инвестициях в человеческий капитал с точки зрения долговременной отдачи, то вложения в раннее развитие детей наиболее эффективны. Проблема в том, что любые инвестиции в образование, особенно в его ранние ступени, предполагают очень большой временной горизонт. И если завтра Счетная палата попросит предъявить экономическую отдачу от вложений в детей, мы ничего не сможем ей ответить. Здесь нужно мыслить на перспективу, нужно ждать. А вкладывать хочется во что-то осязаемое, в то, что даст отдачу уже завтра. Но, действуя подобным образом, мы недоформируем важнейшие компоненты человеческого капитала.

Наконец, мы подошли к вопросу о качестве человеческого капитала. Измерить его очень сложно, но все-таки можно — в первую очередь при помощи различных тестов (например, ЕГЭ). Самым показательным является тест PISA. Это международное обследование 15-летних детей, которое проводит Организация экономического сотрудничества и развития. Россия активно в нем участвует. Результаты теста показывают: с одной стороны, Россия динамично повышает свои показатели, с другой стороны, сохраняется большая дисперсия в оценках между лучшими и худшими. Так, скандинавские школьники в 15 лет прекрасно пишут математику и тесты на грамотность, и при этом разброс между лучшими и худшими у них очень маленький. А у нас лучшие — лучше всех в мире, а худшие не просто плохи, а очень плохи. Согласно этим обследованиям, каждый четвертый школьник 15-и лет не усваивает школьную программу. Это означает, что он попросту не приобретает человеческий капитал, необходимый для взрослой жизни. Прежде всего в эту группу входят дети из неблагополучных семей, которые не получили соответствующих некогнитивных навыков в раннем возрасте, затем попали в плохие школы — и все, дальше работает эффект снежного кома.

Но если накопление человеческого капитала носит, как мы видим, динамический характер, меняется во времени, то как измерить эту динамику? Задача не из простых. Однако если исходить из того (а при определенных посылах и допущениях это так), что показателем нашей продуктивности является наша зарплата, тогда мы можем говорить

о том, что возрастной профиль зарплат — это и есть профиль накопления и использования человеческого капитала. Если он накапливается с возрастом, то зарплатки должны монотонно расти. Так обычно и бывает в развитых экономиках: зарплатки растут до самого выхода на пенсию. Но если капитал рано амортизируется, происходит падение заработной платы задолго до наступления пенсионного возраста. В России исследователи фиксируют ранний пик зарплат, а затем быстрое их снижение. Одним из практических следствий становится такая ситуация — если 30-летний человек идет в банк, чтобы взять ипотеку на 20 лет, то, исходя из этой картины, банк должен ему отказать или предоставить кредит под очень большой процент, поскольку у этого человека уже спустя пять лет начнется снижение зарплат. Естественно, это касается не всех — мы говорим о средней температуре по больнице. Эта проблема не может быть проигнорирована и в контексте текущего обсуждения реформы пенсионной системы. В группе риска здесь оказываются прежде всего люди без высшего образования. В одном историческом журнале я недавно нашел статью об изменении зарплат с возрастом у ланкаширских ткачей в Англии в середине XIX в. Понятно, что в то время и технология была другая, и человеческий капитал, необходимый для такой работы, набирался очень быстро. Но и пик зарплат тоже достигался к 30 годам, а затем следовал спад.

Можно ли измерить индивидуальные навыки, которые влияют на производительность труда? Если да, то как они меняются в течение жизни? Организация экономического сотрудничества и развития выделяет и измеряет три основные группы навыков, которые используются человеком в его трудовой деятельности:

- навык чтения (аналитическая работа со сложными текстами);
- навык счета (работа с количественной информацией);
- навык решения проблем в технологически сложной среде.

Пик развития этих навыков достигается очень рано — в районе 30 лет. Отчасти это связано с биологией человека, с особенностями работы мозга. Но этот пик можно отодвинуть, если инвестиции в человеческий капитал не прекращаются, компенсируя негативные факторы когнитивного старения.

Если накопление человеческого капитала имеет динамический характер и связано с возрастом индивида, то формирование и поддержание человеческого капитала страны связаны с возрастной структурой общества, а значит, их нельзя рассматривать вне контекста демографических процессов. Если население страны стареет, а человеческий капитал накапливается только в молодости, то мы встаем перед достаточно серьезной проблемой — как поддерживать необходимый его уровень? Начиная с 2000 г. доля молодых людей в структуре занятости сильно выросла. По расчетам Всемирного банка, до трети экономического роста в «нулевые» годы определялось демографией: на рынке просто стало больше людей, в частности молодых и образованных. Что нас ждет в следующий период? Основанный на среднем варианте

демографического прогноза Росстата прогноз занятости на 2030 г. выглядит неутешительным: по численности занятых в экономике к этому времени мы вернемся чуть ли не в 2002 г. Речь идет о сокращении примерно на 8%. Но это цветочки: такой анализ не учитывает возрастную структуру населения. Между тем сокращение занятости в возрасте 16—39 лет по сравнению с 2015 г. будет составлять к 2030 г. почти 25%. Это колоссальный шок. Особенно если учесть, что уровень вовлеченности в высшее образование не уменьшится. Тем самым мы вновь возвращаемся к вопросу о том, что делать с низкопроизводительными и не требующими высокой квалификации рабочими местами. Можно сколько угодно фантазировать на тему роботов, рассуждать об отмирании старых профессий, воображать себе предприятия без бухгалтеров, автомобили без водителей, университеты без профессоров... Нужно только учитывать, что все это — преувеличения, подобные тем, которые исторически возникали при появлении любых принципиально новых технологий. Вспомним хотя бы луддитов времен промышленной революции в Англии. Как бы то ни было, рабочих мест меньше не станет. Проблема в другом — в их поляризации. Представим себе, что мы можем каким-то образом проранжировать все рабочие места с точки зрения их сложности (а сложность прямо пропорциональна человеческому капиталу, который необходим для данной работы), выстроив в ряд — от самых простых до самых сложных. В середине этого ряда окажется огромная часть *рутинных* рабочих мест. Эти рабочие места могут быть как квалифицированными, так и неквалифицированными; главное же заключается в том, что функции, которые они предполагают, сводятся к алгоритмам, выполнение которых можно поручить компьютеру. Именно эти — рутинные — места и начинают исчезать. Это приводит не только к трансформации структуры рабочих мест, но и к изменению спроса на человеческий капитал, который отныне становится U-образным: с одной стороны, нам нужно больше высококлассных специалистов для выполнения сложной нерутинной работы, с другой — увеличивается потребность в людях с низкой квалификацией для выполнения простой, но тоже нерутинной работы. Когда я говорю об этом со своими студентами, я всегда привожу им один пример. Напротив того здания, где я работаю, расположен банковский офис. Как-то раз зимой, в непогоду, я зашел в этот офис и увидел: банкоматов стало больше, людей — меньше. Но появилось больше уборщиц со швабрами, которые ходят между банкоматами и за каждым из посетителей вытирают пол. «Средние» рабочие места ушли, а потребность в низкоквалифицированных, наоборот, увеличилась.

Как вы, несомненно, знаете, в настоящий момент в контексте обсуждения программы развития до 2024 г. рассматривается предложение Кудрина об увеличении расходов на образование. Сегодня они составляют 3,6% от ВВП. Для сравнения: США тратит на образование больше 6%, Франция — 5,5%, страны ЕС в среднем — около 5%. Очевидно, что, даже подняв значение этого показателя до 4—4,5%, мы все равно

будем отставать от ведущих стран. Очень важно осознать это как проблему. Сегодня в конкуренции побеждает не нефть, не золото, а мозги. Мозги — это человеческий капитал. Человеческий капитал на завтра создается сегодня. Наша общая обязанность — относиться к этому крайне серьезно и, определяя цели и программу действий на будущее, не забывать о том, что человеческий капитал имеет первостепенное значение.

**Профессор
Тюменского
государственного
университета
М.А. Гильман**

Проблемы, поднятые Владимиром Ефимовичем в его выступлении, безусловно, актуальны и для Тюменской области. Мне хотелось бы остановиться на двух вопросах: 1) каковы тенденции формирования человеческого капитала в сфере образования в нашем регионе? 2) как Тюменская область выглядит на фоне общероссийских показателей?

В Тюменской области сложились достаточно благоприятные условия для инвестиций в сферу образования. Основной индикатор здесь — ВРП на душу населения. И у нас он превышает общероссийский показатель, даже если мы не берем в расчет Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа. Возможности для инвестиций в человеческий капитал есть и у домашних хозяйств, о чем свидетельствует статистика по среднемесячной номинальной заработной плате в регионе. А это напрямую связано с развитием знаний, умений и навыков в раннем детском возрасте, о важности которого говорил Владимир Ефимович.

Благоприятные условия способствуют увеличению выпуска квалифицированных рабочих и служащих: относительный показатель выпуска таких работников на 10 тыс. человек занятого населения в Тюменской области тоже превышает среднероссийские значения, а также значения соседних регионов, в частности Свердловской области. И хотя здесь наблюдается отрицательная динамика, это связано прежде всего с объективными демографическими причинами. По численности вузов Тюменская область в 2016—2017 учебном году занимала пятое место среди всех субъектов РФ. А согласно исследованию коллег из Высшей школы экономики, посвященному региональным различиям в результатах ЕГЭ и мониторингу качества приема в вузы в РФ, по показателю прироста в баллах по русскому языку в 2010—2014 гг. Тюменская область занимает 12 место. По математике, к сожалению, данных по области без автономных округов не было. Так или иначе, проведенный факторный анализ показывает, что как минимум две региональные составляющие — ВРП и финансирование школ — вносят положительный вклад в баллы (а следовательно, и в успехи учащихся) как по русскому языку, так и по математике. Радует и то, что в Тюменской области произошёл качественный сдвиг по среднему баллу ЕГЭ при приеме на бюджетные места: с 39-го места в 2014 г. мы к 2017 г. поднялись на 10-е. По платным местам динамика более скромная, но тоже положительная. Обращает на себя внимание и средняя стоимость обучения в вузах

Тюменской области: здесь мы входим в первую десятку среди субъектов РФ. При этом анализ микроданных выборочного исследования рабочей силы в возрасте от 15 до 72 лет свидетельствует о том, что доля лиц с высшим образованием в регионе неуклонно растет, в то время как процент работников со средним или средним специальным образованием, напротив, стремительно сокращается. Кроме того, сегодня есть все основания ожидать более длительной экономической активности людей предпенсионного и пенсионного возраста.

В завершение хотелось бы сказать пару слов о динамическом формировании человеческого капитала в нашем регионе, тем более что и Владимир Ефимович этого важного вопроса сегодня коснулся. Здесь важны два показателя: 1) охват детей услугами дошкольного образования и 2) доступность школьного образования для семей с низкими доходами. По численности воспитанников дошкольных учреждений Тюменская область также демонстрирует положительную динамику. Это связано и с демографическими изменениями, и с расширением охвата детей услугами дошкольных учреждений. По относительному показателю охвата детей дошкольным образованием и численности детей соответствующего возраста мы входим в первую двадцатку среди субъектов РФ — достаточно неплохой показатель, не так ли? Однако здесь всегда необходимо держать в уме — и решать, конечно же, — проблему неравенства, которая для Тюменской области не менее важна, чем для РФ в целом. Поэтому доступность дошкольных образовательных услуг для семей с низкими доходами — особое направление, которому мы должны уделять самое пристальное внимание.

**HR-директор,
член Правления
Западно-Сибирского
банка ПАО
«Сбербанк России»
А.М.Грецова**

Важнейший капитал нашего банка — наши сотрудники. О том, как мы работаем с этим капиталом, я и хочу сегодня рассказать.

Команда Сбербанка — это 310 тыс. сотрудников. У нас уже достаточно давно существует система обучения — прежде всего корпоративный университет, в рамках которого мы формируем профессиональные навыки наших работников. Самое пристальное внимание мы уделяем формированию и социальных навыков, и культурной среды.

Исходя из нашей основной цели — предвосхищать ожидания клиентов, — мы предъявляем самые высокие требования и к руководителям, и к рядовым сотрудникам Сбербанка. Так, руководитель должен быть способен не только четко ставить цели, но и создавать психологически безопасный климат в команде. Эта функция очень важна, но вместе с тем невероятно трудна в исполнении. Ведь что такое психологическая безопасность? Это готовность руководителя признать свою ошибку, прийти на помощь, не наказывать и, самое важное, сосредоточиться не на поиске виноватых, а на поиске решения проблемы.

«Я — лидер, мы — команда, все для клиента» — вот ценностное ядро, ориентации на которое мы ждем как от руководителей, так и от сотрудников. Для рядовых работников здесь важна готовность принять

на себя ответственность за решение задач, умение помочь коллеге для эффективного воплощения общекомандных решений. Речь идет не просто об абстрактных тезисах, которые известны каждому сотруднику и руководителю, — у нас существует система, обеспечивающая реализацию этих ценностей в практической деятельности. Так, прямой доход каждого сотрудника Сбербанка зависит от того, насколько он следует им в своем поведении. Ежеквартально, помимо оценки выполнения коэффициента целей, у нас производится оценка ценностных компетенций, включающая множество параметров, вплоть до поведения сотрудника в диалоге с коллегами и клиентами, на основании которой выставляется балл, непосредственно влияющий на увеличение или снижение дохода. Таким образом, каждый сотрудник имеет серьезную мотивацию к практическому соблюдению ценностей нашей компании.

Другой инструмент формирования качественного человеческого капитала в Сбербанке — система наставничества. О ее эффективности свидетельствуют показатели закрытия основных вакансий внутри банка: до 80% позиций сотрудников фронт-офисов и руководителей занимают внутренние преемники. Каждый консультант фронт-офиса, приходящий на стартовую позицию, знает, что он может вырасти до менеджера, дальше — до менеджера по продажам и, возможно, в перспективе перейти в корпоративный блок на пост клиентского менеджера. Он понимает, что нужно для этого сделать, какие знания и навыки он должен приобрести, в каком направлении ему развиваться. От каждого руководителя в Сбербанке, на любом уровне, мы требуем умения и готовности принять вызов, выйти из зоны комфорта. Обязательное условие — опыт кросс-функциональной работы: он должен поработать и в бизнесе, и в сервисе. Руководитель Сбербанка должен обязательно участвовать и в проектной деятельности, и в инновационной краудсорсинговой работе совместно с центральным аппаратом. Наконец, он должен быть готов к смене команды, с которой работает, и даже территории. У нас даже есть понятие «сложный город» — это прежде всего северные города, где все по-другому: другой рынок, другая команда, другие клиенты. Кроме того, два года назад в структуре Сбербанка появилось новое направление — «корпоративная культура». В его рамках осуществляется замер атмосферы и климата в команде, проводятся консультационные сессии, в ходе которых выявляются не только отклонения в выполнении каких-то целей, но и недостатки в командных взаимодействиях. Эти проблемы диагностируются, лечатся, на основании этих корректировок формируются новые планы. Все это — сфера ответственности руководителя.

Существует множество точек зрения на то, какие стороны сотрудников необходимо развивать — стараться ли преодолеть недостатки или же делать упор на достоинства, совершенствуя сильные стороны. Все компетенции у нас измеряются. Если раньше это были assessment-центры, где руководитель оценивался исключительно одним экспертом, то сейчас оценку дает команда. Как следствие, каждый

руководитель и сотрудник может посмотреть на себя со стороны. Сначала производится самооценка, затем — оценка руководителя, коллег и подчиненных. В итоге создается диаграмма с целевым уровнем необходимых компетенций, где каждый сотрудник и руководитель видит свои отклонения и формирует собственный план развития, исходя из той отрицательной «паутинки», которая получилась по итогам диагностики.

Очень интересный инструмент, который мы применяем с прошлого года, — NPC (Net Promoter Score) руководителя, то есть индекс готовности сотрудников рекомендовать своего руководителя как лидера команды. Данные для его формирования собираются анонимно. Сотруднику задают два вопроса: 1) «порекомендовали бы Вы своего руководителя коллегам и другим сотрудникам?»; 2) «если бы Вы меняли команду, то готовы Вы были бы и дальше работать со своим руководителем?» Тем самым каждый руководитель получает обратную связь от своих подчиненных и может корректировать собственное поведение, работать над совершенствованием своих компетенций, связанных с командной работой, основываясь на картине, сформированной в результате этого мониторинга.

Акцент на корпоративной культуре, командной работе и микроклимате в коллективе делается не случайно. Мы опираемся на исследования группы ученых из Гарвардского университета, которые утверждают, что, изменив поведение каждого руководителя, можно значительно улучшить ключевые показатели любой компании, в том числе финансовые. Стиль лидерства и поведения на 70% формирует атмосферу в любом подразделении; в мотивированном климате каждый сотрудник на 45% больше отдается своим задачам. И результаты у такого сотрудника будут втрое выше, чем у среднестатистического работника другой компании.

Карьера в Сбербанке — это улица с двусторонним движением. Сбербанк обеспечивает хорошие и прозрачные карьерные перспективы, возможность участия в интересных проектах и качественное корпоративное обучение. Взамен он требует от сотрудника не просто получать свою заработную плату и выполнять свои ежедневные обязанности, но и ориентироваться — в каждом своем действии — на клиентский опыт. Я считаю, что лучшим показателем эффективности используемой в Сбербанке системы формирования и развития человеческого капитала является уровень удовлетворенности клиентов, который за последние два года вырос на 3%.

**Начальник
отдела оценки
и развития
персонала
«РН-Уватнефтегаз»
Е.А.Рудык**

«Уватнефтегаз» — дочернее общество компании «Роснефть», мы ведем свою деятельность на 19 лицензионных участках — на юге Тюменской области, в Ханты-Мансийском автономном округе, в Омской области. Сегодня я хотела бы рассказать об институте наставничества в нашей компании. Мы занимаемся опасным производством, и поэтому для нас вопрос формирования навыков и особой культуры с помощью

института наставничества связан с такой важной вещью, как проблема обеспечения безопасности труда.

Система наставничества в нашей компании включает в себя три этапа.

1. Период подготовки, который начинается задолго до того, как сотрудник приходит в нашу компанию, — со школьной скамьи. Вы знаете, что сегодня многие предприятия делают ставку на школьников, создавая специализированные классы. «Уватнефтегаз» — не исключение. В Уватском районе мы организовали один такой класс, а сейчас при поддержке администрации Тюменской области планируем организовать еще один непосредственно в Тюмени. Работа с таким классом — это возможность раннего вовлечения в жизнь предприятия. Мы не только организуем экскурсионные выезды на месторождения, но и проводим занятия, в ходе которых учащиеся знакомятся с основными принципами добычи нефти, с экологией, охраной труда.
2. Использование практико-модульного подхода в работе со студентами профильного вуза. Опорной площадкой для нас является Тюменский индустриальный университет. Это направление важно для нас, поскольку мы видим, как выпускники вузов приходят к нам «чистыми теоретиками», не имея практически никакого представления о производственном процессе. Поэтому уже с третьего курса мы начинаем привлекать обучающихся к производственной практике. Одновременно они вовлекаются в проектную и научную деятельность в офисе предприятия и его профильных подразделениях, где изучают, в частности, методологию управления процессами.
3. Наставничество на рабочем месте. Любой, кто устраивается к нам на работу, имеет своего наставника. В нашей компании существуют разные типы наставничества — для студентов, для молодых рабочих, для специалистов со стажем.

Система наставничества на нашем предприятии основывается на подходе «расскажи—покажи—сделай», когда наставник сначала объясняет задание своему подопечному, затем показывает, как нужно его выполнять, и только потом наставляемый приступает к его выполнению. Процесс этот достаточно длительный — прежде чем рабочий сможет приступить к самостоятельной деятельности, должно пройти не менее 21 трудовой вахты под руководством наставника.

Программа наставничества ориентирована на развитие не только подопечного, но и самого наставника. Возможно, последнее для нас здесь наиболее важно. Ведь даже у самого высококлассного специалиста порой отсутствуют такие личностные компетенции, как умение рассказывать, донести свою мысль, умение поставить цель и выделить главное. Наконец, просто умение вести себя в коллективе. Поэтому для наставников у нас разработаны специализированные курсы, такие как «Мастерство наставника», «Навыки наставничества» и др.

Только целостный подход, который начинается от школьной скамьи и заканчивается на предприятии, действительно эффективен. Потому что лишь он дает нам на выходе всесторонне развитую личность — человека, который не только имеет профессионально-технические компетенции, но и готов работать в команде, который понимает, что такое целеполагание, и способен грамотно и быстро решать поставленные задачи.

Генеральный директор АО «ТАЛК», победитель конкурса «Лидеры России» М.М.Скворцов

Мне очень приятно поделиться со столь замечательной аудиторией своими мыслями. Мы сегодня говорили и о прошлом, и о настоящем, и о будущем, так что я невольно вспомнил кино из своего детства. Конечно, не все картины будущего стали реальностью, но в песне, которая там звучала (а называется она «Прекрасное далёко»), есть очень созвучные нашему сегодняшнему разговору слова: «А сегодня что для завтра сделал я?». Вот именно о том, что же нам сегодня сделать для завтра, я и постараюсь порассуждать.

Владимир Ефимович в своем выступлении отметил, что на человеческий капитал как на экономическую категорию тоже распространяются законы спроса и предложения. И если следовать логике, что спрос рождает предложение, то это действительно так. Но часто бывает, что и предложение рождает спрос. Я вам приведу пример спроса на человеческий капитал, может быть, несколько неожиданный. Мне с моими коллегами довелось участвовать в конкурсе управленцев «Лидеры России». Мероприятие действительно было грандиозным: 200 тыс. желающих, при том что организаторы рассчитывали в лучшем случае тысяч на десять. И те возможности, которые конкурс открывал, всколыхнули профессиональное сообщество. Цифры говорят сами за себя: на сегодняшний день 57 человек получили назначения на достаточно высокие позиции. Этот социальный лифт действительно работает. Что здесь интересно? Наше государство впервые (в мировой практике, между прочим!) предъявило спрос на профессиональных управленцев, обладающих определенными качествами, в подобном формате. Была проведена сложная, многоэтапная оценка. На мой взгляд участника, эта экспертная оценка была объективной, мы получили качественную обратную связь. Этот конкурс показал, что наша страна обладает значительным управленческим кадровым потенциалом. Да, проблемы с кадрами есть: хороших руководителей до сих пор не хватает. Но, с другой стороны, есть и много молодых, очень интересных и мотивированных ребят, в которых можно и нужно вложиться, чтобы они смогли вырасти в управленцев самого высокого уровня.

Почему я фокусирую внимание именно на управленцах? Понимаете, в ходе жизни каждым человеком так или иначе кто-то управляет. В хорошем смысле — я имею в виду родителей, учителей, наставников, начальников... И от качества этого управления, от уровня развития руководителей в значительной степени зависит, как сложится

жизненная траектория человека, да и вообще вся его жизнь. И чем выше мы поднимаем эффективность управления, тем большего можем добиться в плане достижения наших глобальных целей — в частности, увеличив предложение человеческого капитала.

Однако вернусь к вопросу. Знаете ли вы, что «Лидеры России» — это лишь малая часть проектов платформы «Россия — страна возможностей»? Я и в ходе конкурса, и после него проводил в школах уроки на тему лидерства и всегда спрашивал у детей и учителей, знают ли они об этой платформе. В лучшем случае знали только о российском движении школьников, и то не всегда. Но посмотрите: «Мой первый бизнес», «World Skills», «Я — профессионал», «Мастера России»... «Кванториум» — вообще невероятная история! Там дети такие вещи делают, мой детский радиокружок просто отдыхает! А программа «Шанс» для помощи трудным детям? Я хочу подчеркнуть, что в нашей стране (в том числе и в Тюменском регионе) создано очень много возможностей для развития, личного и профессионального роста. И если мы хотим быть готовыми завтра к новым вызовам, нам надо работать с детьми — в школе и даже до школы. Более того, надо работать еще до рождения ребенка — с его родителями. Возвращаясь к «Лидерам России» — для каждого финалиста участие в конкурсе не прошло бесследно. Мы зарядились желанием меняться, быть более активными. Для ответа на вызовы будущего мы должны начинать с себя. Коллеги, кто из вас готов учиться и учить? Учить своих детей, близких, подавать пример на работе, быть хорошим наставником? Что лично я могу сделать для того, чтобы повысить спрос на человеческий капитал? Вопрос риторический — наверное, ничего или, во всяком случае, очень мало. Но зато лично я — как и каждый из нас — могу повлиять на своих детей, на своих близких и своих коллег. Гусеница, как известно, сначала заворачивается в кокон и только потом превращается в прекрасную бабочку. Сомневаюсь, что даже самый изысканный и высокотехнологичный нанокочон, в который кто-то обернет гусеницу, позволит ей превратиться в бабочку. Только сами, и только развиваясь изнутри, мы сегодня сделаем то, что нужно для завтра!

**Свободный
микрофон**

Заместитель председателя Тюменской областной думы

В.А.Рейн: Александр Иванович Турчинов, эксперт в области государственного управления, в своем выступлении на Чтениях в 2014 г. заявил, что в России снижается качество управления, что у нас попросту нет государственной кадровой политики и что для решения этой проблемы необходимо приступить к разработке новой концепции. Прошло уже достаточно много времени. Изменилось ли что-то с тех пор? Разрабатывается ли такая концепция? И как Вы, Владимир Ефимович, оцениваете возможность создания в России высокоэффективной системы управления человеческим капиталом? И, в частности, перспективы решения проблемы сохранения кадров в регионе — к вопросу об «утечке мозгов»?

Предприниматель И.Б.Хусаинов: Всем нам известно, что главное — не слова, а дела. С одной стороны, государственная налоговая политика ориентирована на инвестиции в человеческий капитал. С другой стороны, среди всех стран мы едва ли не лидируем по обременению бизнеса налогами на зарплату. Из-за этого — хотя образование у нас очень хорошее и мы стремимся увеличить вложения в эту сферу — бизнес у нас все равно оказывается на последнем месте по всем параметрам, потому что лишается стимула инвестировать в человеческий капитал. Не логично ли как-то изменить эту ситуацию и есть ли в высших кругах понимание этой проблемы?

Председатель Совета молодых ученых и специалистов Тюменской области А.Н.Смирнов: У меня два вопроса. Первый вопрос. Действительно, не дает покоя уже набившая всем оскомину проблема «утечки мозгов». Талантливые специалисты уезжают из региона. И если мы будем активно вкладываться в раннюю стадию формирования человеческого капитала, не получится ли так, что мы, будучи неспособны удержать этих людей, окончательно превратимся в кузницу кадров для более привлекательных регионов?

Второй вопрос. Вы говорили, что наибольший эффект от вложений в человеческий капитал возможен на ранней стадии образования — дошкольной. А вот Ваш коллега Александр Аузан утверждает, что существует три точки падения человеческого капитала и первая приходится на среднюю школу. Правильно ли я понимаю, что Вы говорите о четвертой, еще более ранней?

Проректор Тюменского областного государственного института развития регионального образования М.В.Кускова: Какова, с Вашей точки зрения, роль неформального образования в процессе создания человеческого капитала и как оно влияет на его качество?

Депутат Тюменской областной думы Г.А.Трубин: На кого должен приходиться основной вклад в человеческий капитал? На федеральный бюджет? На региональный? Или, быть может, вообще повесить это на те компании, которые уже имеют собственные практики и опыт формирования человеческого капитала?

С.И.Каспэ: Все вешать на них, конечно. Нечего тут либеральничать...

(Смех в зале)

Политолог, независимый эксперт Л.С.Березин: Простите за пространный вопрос, но как Вы отнесетесь к такой постановке данной проблемы?

Главная, на мой взгляд, беда современной России в контексте сегодняшней темы (а может быть, и вообще главная) состоит в том, что ни

государство, ни население не имеют сегодня реальных стимулов к инвестициям в рост человеческого капитала.

Государство не заинтересовано в этом прежде всего с экономической точки зрения: массивные инвестиции в человеческий капитал не дадут сегодня, а завтра эквивалентной экономической отдачи — в виде роста национальной экономики и производительности совокупного общественного труда. Более квалифицированным в своей массе людям просто негде будет работать: у России технологически отсталая экономика при отсутствии внятных перспектив ее модернизации (не очаговой, а тотальной), которая требует широчайшего импорта как отдельных технологий, так и целых отраслей. В условиях роста геополитической изоляции страны это становится все менее возможным.

Во всех же остальных смыслах рост человеческого капитала рассматривается властями как явление просто вредное. В социокультурном смысле — так как он влечет за собой рост числа носителей независимого мышления, провоцирующий распространение свободомыслия и диссидентства. В общественно-политическом смысле — так как он способствует критическому восприятию действительности, в том числе применительно к деятельности властей, провоцирующему рост оппозиционных настроений (при этом в глазах властей оппозиционность нивелирует высокий — в каком угодно отношении — потенциал индивида). В геополитическом смысле — так как он чреват увеличением оттока мозгов, усиливающим потенциального противника. Даже в смысле демографическом — ибо рост человеческого капитала (в частности, увеличение продолжительности жизни) означает для государства дополнительную нагрузку на пенсионную систему, которая и так не справляется со своими функциями.

Однако и отдельный человек не особенно уверен в эквивалентной отдаче от усилий по наращиванию собственного потенциала, поскольку связь между этими усилиями, требующими больших затрат — времени, сил, денег, — и ростом индивидуального благосостояния в современной России далеко не очевидна. Более того, на низовом уровне в обществе растет уверенность, что советская максима (зачем тратить время на учебу, если рабочий получает больше инженера?) по-другому, в иной форме, но возвращается, дополняясь новыми аргументами аналогичного свойства. Например, зачем вкладываться в здоровье, если «заслуженный отдых» для большинства граждан страны означает неизбежное впадение в нищету?

Обобщая, можно констатировать, что человеческий капитал и его рост лишены в нашей стране механизмов монетизации. Без масштабной технологической модернизации, без системы открытых социальных лифтов человеческий капитал не имеет ни для отдельного человека, ни для общества в целом никакой стоимости, кроме разве что гуманитарной — смягчения нравов. Эта проблема из числа институциональных, решение которых дается России хуже всего.

Сегодня индивидуальные (семейные) инвестиции в человеческий капитал почти наверняка означают, что гражданин (семья) готовится к эмиграции — всей семьи или, по крайней мере, детей. Готовится к отъезду туда, где человеческий капитал — реальный ресурс роста личного благосостояния.

В России же единственной работающей и всеми признанной формой человеческого капитала остаются «связи». Иначе говоря, сумма лоббистских возможностей (родственников, знакомых, родственников знакомых и знакомых родственников), которые человек может предъявить в свою поддержку на любом из рынков, участником которых он является, — на рынке труда, образования, здравоохранения, правоохраны (полиция, прокуратура, суд), государственных услуг и т.д.

Поэтому государственные и индивидуальные усилия по наращиванию человеческого капитала — процессы, идущие в непересекающихся общественных реальностях, непересекающихся как по целям, так и по результатам. А сама задача повышения человеческого капитала является сугубо виртуальной и шансов на практическую реализацию в современной России не имеет.

В Тюмени ситуация несколько лучше, чем в целом по стране, прежде всего за счет прогресса в сфере профессионального образования (модернизация университета и особенно учреждений среднего специального образования), создания значительного числа современных рабочих мест в рамках программы второй волны индустриализации региона, модернизации жилой среды и развития массового спорта. Другой вопрос, насколько возможно успешное развитие отдельно взятого региона в системно стагнирующей стране. Вернее, как долго оно может продолжаться.

В.Е.Гимпельсон

Для начала я прокомментирую мысли, возникшие у меня в связи с содокладами. Анализ инвестиций в человеческий капитал и мониторинг его развития являются важной частью экономической и социальной политики в регионе. Разумеется, иметь такой регулярный и глубокий мониторинг крайне важно и полезно. То, о чем говорилось в первом содокладе, — это введение к такому мониторингу. Без него мы действуем вслепую, и очень хорошо, что первый шаг на этом пути уже сделан.

Теперь о выступлениях представителей Сбербанка и «Роснефти». Вообще-то из них прямо следует возражение моему основному тезису. Ведь я утверждаю, что социальные навыки никем не формируются, что компании не уделяют этому внимания, что никакой работы с взрослыми людьми на их рабочем месте не проводится... Коллеги показали нам: нет, это не так. И я несколько не сомневаюсь, что в Сбербанке это действительно не так. Не так это в «Роснефти», в «Лукойле»... Более того — не только у Сбербанка существует свой корпоративный университет. Однако позволить себе подобную роскошь может далеко не каждый.

У нас относительно неконкурентный рынок, и заниматься такими вещами могут либо компании-монополисты, которые в конце концов все издержки переложат на клиента, либо компании-монопсонисты (есть такой термин), которые являются основными потребителями рабочей силы в данном регионе и которые тихой сапой перекалдывают издержки на своих же работников: предоставляют им много возможностей, а зарплату в итоге урезают. Я не хочу ничего плохого сказать ни о Сбербанке, ни о «Роснефти» — возможно, у них и нет умысла на кого-то что-то переложить, но проблема в том, что речь все равно идет об очень небольшом числе компаний. Взять хотя бы «Роснефть» — это лишь часть добывающей промышленности. Между тем во всех видах добычи по стране сегодня трудится около миллиона человек из 70 с лишним миллионов работников. Всего лишь. Это очень мало, даже если все добывающие компании разом возьмутся учить и переучивать, да к каждому приставят по наставнику... Для экономики в целом это капля в море. Хотя, конечно, за такие титанические усилия в этом направлении хвала им и спасибо.

Теперь к четвертому содокладу. Несомненно, Вы правы, когда утверждаете, что не только спрос рождает предложение, но и предложение — спрос. Точнее, предложение *должно* рождать спрос. Важно здесь вот что. Есть такое понятие — «эндогенный рост». Оно подразумевает, что если у нас много квалифицированных, инициативных, умных и способных людей, то в идеальной ситуации должны расти и компании, которые пользовались бы этим капиталом. Однако ситуация не идеальна. Очень часто инициативные люди запускают бизнес, доводят его до какого-то уровня, а потом этот бизнес попросту исчезает — в результате либо рейдерского захвата, либо особенностей правоприменения, либо еще чего-то. Представьте теперь, что в одной стране некоторое время назад инициативные люди — буквально в гаражах — стали изобретать компьютер. Какой-нибудь другой человек — то ли в гараже, то ли вообще под забором — стал писать программки к нему. А третий, совершенно сумасшедший, придумал послать свою частную ракету в космос. Сегодня это — Tesla, Space X, Apple, Microsoft, Google. А скольким квалифицированным людям создатели этих проектов и корпораций дали работу! Инженерам, ученым, экономистам, юристам... да Бог весть кому! Для того чтобы человек смог себя реализовать, нужны подходящие условия. И не нужна ему будет никакая государственная забота — он сам создаст себе рабочее место, и не только себе. И стимулы для других тоже создаст — стимулы инвестировать в себя, проявлять инициативу... Всегда ли есть эти возможности для самореализации? Это общая для всех стран со средним уровнем дохода проблема: малых предпринимателей у нас, может быть, и много, да вопрос в том, сколько из них могут стать средними и тем более крупными. Очень важно создавать такие условия, при которых перед самыми инициативными и талантливыми людьми будет открыт далекий горизонт — только тогда невероятное станет возможным.

Что касается вопроса о программе госуправления, то, честно говоря, это не моя компетенция: я не в курсе, имеются ли там какие-то наработки в плане управления человеческим капиталом. Но я думаю, что никаких таких программ и не нужно. Я вообще сомневаюсь, что программы имеют большое значение. Мне довелось побывать разработчиком самых разных программ, я входил в рабочие группы Минэкономразвития, я член Экспертного совета правительства, я участвовал в программе, которую делает Кудрин... Но не верю я в эти программы. Потому что сначала делается программа — сама по себе вещь очень системная; потом мы вытаскиваем из нее то, что в данный момент представляется нам наиболее простым и выгодным, и от системности не остается ничего. Возьмите любую старую программу, сопоставьте ее с тем, что было сделано, и вы увидите, как на практике она превратилась в лоскутное одеяло. Когда есть желание что-либо делать, это делают независимо от программы. Неужели я как работодатель не заинтересован в том, чтобы мои работники были самыми производительными и самыми лучшими? Да я первый, кто в этом заинтересован! Другое дело, что для этого у меня должен быть далекий горизонт планирования, уверенность в завтрашнем дне, соответствующие условия и стимулы.

Вопрос о налоговых ставках не так прост. Хотя в целом я с Вами согласен, не могу не заметить, что, если мы снижаем налоги на труд, выпадает часть доходов бюджета, и совершенно непонятно, как ее компенсировать. Эта проблема может быть решена только в рамках комплексной налоговой реформы.

Теперь об утечке мозгов. Знаете, это же проблема не только Тюменской области, но и всего мира. Поговорите с немцами, французами, итальянцами... Куда все едут? За ответом далеко ходить не надо: достаточно посмотреть на американские университеты. Каждый второй хороший экономист в Америке — либо итальянец, либо испанец, либо другой неамериканец. При наличии глобального рынка труда люди перебираются туда, где им больше платят, где создают для них более комфортные условия. Если мы хотим, чтобы от нас не уезжали, мы должны создавать не менее привлекательные условия. Как минимум обеспечить конкурентную зарплату. Конкурентную — значит способную компенсировать недостатки климата, удаленность от туристических мест и еще Бог знает что. Кстати, упоминавшийся сегодня ЕГЭ резко увеличил мобильность студентов: очень многие выпускники школ, которые никогда бы не поехали в города-миллионники, теперь переезжают. Так что проблема гораздо шире, чем кажется на первый взгляд.

Что касается формирования человеческого капитала в средней школе или на более ранних этапах, то, действительно, последние исследования показывают, что начинать нужно раньше. Актуальна эта проблема прежде всего для семей с низким доходом. Очень часто в таких семьях детскому развитию уделяется недостаточно внимания. Если ребенок из такой семьи, приходя в школу, начинает отставать, он быстро

маргинализируется. Школа с этим особо не борется; более того, если школа хорошая, то она стремится от такого ребенка избавиться; проблемные дети скапливаются в плохих школах, и все это разрастается как снежный ком. Поэтому начинать нужно с самого начала — в средней школе может быть уже поздно.

От разговора о школе — к вопросу об эффекте неформального образования. Эффект этот колоссальный. Уверен: если вы прикинете, какую часть из того, что вы знаете и умеете, вы приобрели неформально, это станет очевидно. Я экономист, работаю на экономическом факультете Высшей школы экономики. Но если вы спросите меня о моем образовании... Я закончил экономический факультет Московского авиационного института в 1979 г., когда никакой экономической науки в том смысле, в котором мы ей сегодня занимаемся, в нашей стране вообще не существовало. Все мое образование после окончания вуза было неформальным. Я переобучился, я пишу довольно много статей, которые выходят в журналах по всему миру. Нужны лишь стимулы, самоорганизация и самодисциплина. Тогда эффект от неформального образования не заставит себя долго ждать.

Был задан вопрос о том, кто должен финансировать инвестиции в человеческий капитал. Я думаю, что этим должны заниматься все: и бюджет, и семья, и, особенно когда человек только начинает карьеру, работодатель. Сбербанк и «Роснефть» — хорошие примеры того, как это делать. Проблема, на мой взгляд, не в том *кто*, а в том *как*.

Наконец, последний вопрос, по сути сводящийся к тому, что у нас с человеческим капиталом все очень плохо. Знаете, стакан ведь часто или наполовину пуст, или наполовину полон. Проблем действительно очень много. Некоторые я попытался обозначить, но, конечно же, далеко не все — другие назвал коллега Березин. И тем не менее... Мы ведь не в африканской стране живем, где системы образования нет вообще. Она все-таки есть, и отдельные ее элементы функционируют очень хорошо. У нас по-прежнему неплохое математическое образование. Есть элитные школы, в которых дети получают подготовку, позволяющую им конкурировать с зарубежными сверстниками на олимпиадах, конкурсах, а впоследствии и на рынке труда. Проблема — и об этом я попытался сегодня сказать — в том, что такие школы вносят свой вклад в неравенство: с одной стороны, мы формируем элиту, с другой — она ведь отрывается от основной массы выпускников школ. Не все у нас хорошо — но и не все так уж плохо. За тем, однако, мы здесь и собрались — обсудить проблемы, обдумать способы их преодоления. У меня нет готового ответа на вопрос, что мы должны делать, потому что проблема слишком глобальна и требует комплексного подхода — как на федеральном, так и на региональном уровне. Наконец, многое относится к каждому из нас лично. В конце концов, мы — родители, мы — бабушки/дедушки, мы сами продолжаем учиться... И кому мы должны предъявлять претензии, если наши скромные попытки инвестиций в свой человеческий капитал оказываются

безуспешными? Губернатору? Правительству? Прежде всего — самим себе. Поэтому я убежден, что главная задача состоит в том, чтобы четко определить проблемы и понять, каким образом их можно решить. И если я своим выступлением заставил кого-то задуматься об этом, значит, я приехал не зря.

В.В.Якушев

Уважаемые коллеги! Меньше недели прошло с того момента, как я отчитывался в Думе и рассказывал о достижениях нашего региона за 2017 г. Но, естественно, нельзя всякий раз говорить о том, что мы сделали, — нужно еще и осветить горизонт планирования, обозначить, что мы собираемся сделать в ближайшем будущем. Вы помните, что бóльшая часть моего отчета как раз была посвящена теме человеческого капитала. Ведь она охватывает всю социальную сферу и инфраструктуру. С тем, что главное сегодня — не золото и нефть, а «мозги», уже, кажется, никто не спорит. И в нашем регионе этому тезису уделяется самое пристальное внимание.

Позвольте, Владимир Ефимович, не согласиться с Вашим утверждением, что государственные программы не нужны. Дело в том, что в 1990-е годы мы просто убили культуру программной работы. Можно смеяться над недостатками и перегибами системы планирования в Советском Союзе, но нельзя отрицать одного: Госплан работал. Собирались и анализировались данные, подводились итоги, определялась эффективность работы... Уметь работать в рамках программно-целевого метода просто необходимо. Почему же мы утратили этот навык в 90-е годы? Потому что привыкли к ситуации: пунктов в любой программе около тысячи, финансирования — дай Бог, если хватит на десять. Все остальное носило декларативный характер. От этого мы не можем избавиться уже долгие годы. Когда мы сегодня принимаем программы на уровне нашего региона, мы стараемся сделать так, чтобы все зафиксированные в них мероприятия были реальными, чтобы все можно было статистически измерить, чтобы существовали какие-то методики контроля. И, разумеется, чтобы все программы, все пункты были подкреплены финансированием. В мире много примеров, когда страны с довольно плохой экономикой принимали программы и совершали экономическое чудо, — Япония, Китай, Сингапур, Корея, Финляндия, Индонезия... Они менялись на глазах. Программно-целевой метод доказал свою жизнеспособность и эффективность. Умение правильно жить по программным документам — это особая культура, которую нужно формировать. У нас ее нет — ни на уровне субъекта, ни на уровне Федерации. Но если мы не усвоим эту культуру, мы просто не сможем говорить о прогнозировании будущего. А жить без прогноза невозможно. Сегодня страны — экономические лидеры пишут программы на 100 лет вперед. И не просто пишут, а выполняют их — и достигают запланированных показателей. Нам действительно есть чему у них поучиться.

Однако с тем положением, что заботу о человеческом капитале нужно начинать с самого раннего этапа, не согласиться невозможно. Не может быть такого, чтобы человеческий капитал у нас находился на достойном уровне, если высшая школа функционирует хорошо, а дошкольное образование — ниже плинтуса. Работать должна вся система, обеспечивая формирование человеческого капитала на каждом этапе. На уровнях дошкольного, школьного и вузовского образования об этом должно заботиться государство, затем — корпорации. Но если бизнес социально ориентирован, если он заинтересован в том, чтобы идти в школы и заниматься этой деятельностью на ранних этапах, мы, конечно, не можем ему препятствовать. Поэтому сегодня у нас в регионе работают специализированные классы, связанные с такими компаниями, как «Сибур», «Роснефть», «Новатэк»... Ну и, разумеется, семья — ее роль в процессе формирования человеческого капитала нельзя недооценивать. Все должно работать комплексно. «Государство, бизнес, семья» — вот формула, которой нам необходимо придерживаться.

Не могу не сказать и об утечке мозгов. Конечно, сегодня в России существует два мощных центра притяжения — Москва и Санкт-Петербург. И мы понимаем, что, помимо высокой заработной платы, молодые люди предъявляют еще одно, не менее серьезное требование — к среде, в которой они будут жить и работать. Если молодой человек не знает, куда пойти с девушкой, то, конечно, вряд ли он в таком месте останется, учитывая спрос на его интеллект в столицах или тем более за рубежом. Мы должны создавать эту среду: если у нас не будет прекрасных скверов, хороших мест для проведения досуга, прекрасных библиотек (в одной из которых мы с вами имеем счастье находиться), если у нас не будет отличных школ, детских садов и т.д., мы никогда не удержим «мозги», даже если мы будем предлагать зарплату втрое большую, чем в Сингапуре. Зачем нужны деньги в Тюмени, если для того, чтобы их потратить — даже просто сходить в хороший театр, — нужно лететь в Москву? Создание комфортной среды в этом смысле неотделимо также от облика высших учебных заведений — кузницы наших кадров. Нет ничего противоестественного в том, что молодые люди сегодня хотят обучаться в новых современных аудиториях и помещениях вместо тех построенных в 1970—1980-е годы «коробок», в которых располагается сегодня большинство вузов России. И общежития для студентов должны быть новыми и современными. Все это — инвестиции в человеческий капитал. Это огромные траты, уклониться от которых мы не можем, не имеем права. Посмотрите на ту же Финляндию или Германию — практически полное отсутствие природных ископаемых поразительным образом сочетается с высоким ВВП на душу населения. А что имеем мы, с нашими колоссальными запасами ресурсов? Я вообще не хочу сказать, что у нас все плохо и ничего не делается. Делается, и делается много. Но не так быстро, как хотелось бы. Правда, иногда мы попадаем в другую ловушку, когда уже само желание сделать побыстрее

оборачивается противоположным результатом — известно же про нас, что мы «долго запрягаем, но быстро едем». Вот задумали в некоторых странах организовать раздельный сбор мусора — на это потребовалось целых 20 лет. Почему 20? Да просто потому, что к этой практике новое поколение с детского сада начали приучать. И лишь когда это поколение выросло, система заработала эффективно. Мы же порой хотим ехать быстрее всех, забывая о том, что некоторые процессы функционируют по своим законам, требующим большого количества времени.

По поводу соотношения формального и неформального образования я бы хотел сказать следующее. В любом, даже самом хорошем университете есть отличники, тихие троечники, а также те, кто покидает это учебное заведение после второго, третьего, четвертого курса. Многое зависит от того, хочет студент обучаться или нет. Он порой и формальный-то курс не может освоить, а мы ждем, что он еще и дополнительно будет чем-то заниматься. Те люди, которые сами себя развивают, формируют, дополнительно читают, и получают потом высокую заработную плату и хорошую работу. А кто этого не делает, мучается вопросом: почему же я не достиг в этой жизни того, чего хотел? Вот я до сих пор себя спрашиваю: что мне мешало английский язык выучить? Ничего не мешало. Балбесом был, и все. Не выучил — теперь не говорю ни на одном иностранном языке. О чем очень сильно жалею и чувствую себя совершенно ущербным человеком, когда у нас идут переговоры с иностранными делегациями. Только себя надо о причинах спрашивать. А сейчас уже поздно: куча дел, да и мозги уже не те в 50 лет. Нужно было приложить дополнительные усилия раньше, где-то напрячься, где-то чем-то пожертвовать, меньше в футбол гонять, на дискотеку какую-то не сходить. Совершенно естественно, что именно тот, кто больше внимания уделяет своей подготовке, своему образованию, и достигает больших результатов. А не возмущается, получив диплом и тут же заявляя, что само наличие этой бумаги должно автоматически гарантировать ему заработную плату в 100 тыс. рублей. Все вопросы — к себе. А если не так, то это уже проблема воспитания. И правильно Максим Михайлович [Скворцов] говорил: все начинается с семьи. Если в семье есть культ образования, если ребенок с самого рождения видит, что родители обращают на это внимание, вкладываются в его образование, развивают в нем стремление к самосовершенствованию, тогда, конечно, этот человек в жизни никогда не потеряется. И вопросы государству задавать не будет: а где мое пособие, а где моя квартира, а где какая-то государственная программа по поддержке того и сего? Он просто пойдет и добьется всего сам.

Коллеги, я надеюсь, что сегодняшнее наше общение дополнительно капитализировало наш собственный человеческий капитал. Всем спасибо.



TRANSFORMATION OF RUSSIA'S HUMAN CAPITAL THIRTY-SECOND GUBERNATORIAL READINGS TYUMEN, APRIL 25TH, 2018

**Mendeleev Tyumen Regional Science Library,
the Branch of the Boris Yeltsin Presidential Library**

Lecturer — Vladimir E. Gimpelson, Professor at the Faculty of Economic Sciences, Director of the Center for Labor Market Studies at the National Research University *Higher School of Economics*.

Abstract. The material published here is a report on the Thirty-Second Gubernatorial Readings held in Tyumen, April 25th, 2018, under the framework of the joint project conducted by the journal *Politeia* and the administration of the Tyumen region. The topic of the Readings is the transformations of Russia's human capital. V.E.Gimpelson, Director of the Center for Labor Market Studies at the National Research University *Higher School of Economics*, in his speech provided a definition of human capital and discussed in details a number of questions related to its current state and future development in Russia (supply and demand of human capital in the Russian Federation, the quality of Russia's human capital and prospects for its growth, resources for investment in human capital etc.). M.A.Giltman, Professor of the Tyumen State University, in his presentation analyzed formation of the human capital in the Tyumen region, primarily in the sphere of education. A.M.Gretsova, HR Director of the West-Siberian Bank of PJSC Sberbank of Russia, and E.A.Rudyk, Head of the Personnel Evaluation and Development Department of RN-Uvatneftegaz, shared their experience in accumulating human capital within their corporations, focusing on the institution of mentoring. M.M.Skvortsov, Director General of JSC "TALK", winner of the contest "Leaders of Russia", devoted his speech to the role of the projects of the forum "Russia — Land of Opportunities" in shaping demand and supply of human capital. V.V.Yakushev, Governor of the Tyumen region, summed up the discussion by drawing attention to the complex nature of the formation of human capital and the important roles that the state, business and family can and should play in this process.

Keywords: human capital, social skills, economic growth, institutions, education, motivation